
BACHELORARBEIT

Herr
Max Weiß

**Die unterschiedlichen
Möglichkeiten der
Personalbeschaffung**

2014

BACHELORARBEIT

Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Personalbeschaffung

Autor:
Herr Max Weiß

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11s1-B

Erstprüfer:
Professor Waldemar Stotz

Zweitprüfer:
Diplom Ökonom Thomas Franke-Gernhardt

Einreichung:
Mittweida, 22.01.2014

BACHELOR THESIS

The different opportunities in personnel recruitment

author:

Mr. Max Weiß

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11s1-B

first examiner:

Professor Waldemar Stotz

second examiner:

Diplom Ökonom Thomas Franke-Gernhardt

submission:

Mittweida, 22.01.2014

Bibliografische Angaben

Weiß, Max:

„Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Personalbeschaffung“

„The different opportunities in personnel recruitment“

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Auf Grundlage wissenschaftlich angelegter Studien ist das Ziel dieser Bachelorarbeit, dem Partnerunternehmen Handlungsempfehlungen für die Personalbeschaffung auszustellen. Analysiert und beschrieben wurden dabei aktuelle Herausforderungen und Trends im Bereich Recruiting. Vorliegende Arbeit wurde in kommunikativer Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung des Partnerunternehmens angefertigt. Dabei konnte dem Unternehmen eine gute Arbeitsweise nachgewiesen werden, die allerdings nicht frei von Verbesserungsmöglichkeiten ist.

Inhaltverzeichnis

Inhaltverzeichnis	V
Vorwort	VI
Einleitung	5
1 Personalbeschaffung	6
1.1 Interne Personalbeschaffung.....	6
1.1.1 Beschaffungswege der internen Personalbeschaffung.....	6
1.1.2 Auswahlverfahren interner Personalbeschaffung.....	10
1.1.3 Möglichkeiten und Grenzen.....	14
1.1.4 Aktuelle Trends.....	16
1.2 Externe Personalbeschaffung.....	17
1.2.1 Beschaffungswege der externen Personalbeschaffung.....	17
1.2.2 Möglichkeiten und Grenzen.....	22
1.2.3 Aktuelle Trends.....	25
2 Analyse zur Grundlage der Handlungsempfehlungen	26
2.1 Entwicklungen im Recruiting.....	26
2.1.1 Interne Unternehmensherausforderungen.....	27
2.1.2 Veränderungen am Arbeitsmarkt.....	30
2.1.3 Probleme für die Unternehmen.....	36
2.2 Zusammenfassung der Analyse.....	37
3 Partnerunternehmen BARMER GEK	38
3.1 Vorstellung des Beispielunternehmens.....	38
3.1.1 Allgemein.....	38
3.1.2 Geschichte.....	39
3.1.3 Mitarbeiter und Qualifikationen.....	40
3.1.4 Ausbildungsberufe.....	40
3.2 Analyse des Ist-Zustandes.....	41
3.3 Unternehmensphilosophie.....	41
3.3.1 Philosophie der internen Personalbeschaffung.....	47
3.3.2 Philosophie der externen Personalbeschaffung.....	49
4 Handlungsempfehlungen für die Personalbeschaffung	51
4.1 Empfehlungen für aktuelle Unternehmensherausforderungen.....	51
4.2 Empfehlungen zur Bewältigung der Probleme am Arbeitsmarkt.....	53
4.3 interne Personalbeschaffung.....	55
4.4 externe Personalbeschaffung.....	57

4.5 Allgemeine Empfehlungen	58
5 Schlusswort	59
Abbildungsverzeichnis	VII
Quellenverzeichnis	VIII
Eigenständigkeitserklärung	IX
Anlagen	X

Vorwort

Mit großer Freude stehe ich nun vor dem letzten großen Projekt meines Studiengangs Business Management an der Hochschule Mittweida. Um mein Studium erfolgreich mit der Bachelorarbeit abzuschließen, war es für mich von großer Bedeutung ein Thema zu wählen, dass mich schon während meiner gesamten Studienzeit intensiv beschäftigt hat. Schon immer hat es mir sehr viel Freude bereitet mit Menschen zusammen zu arbeiten und auf diese einzugehen. So stand für mich schon lange fest, dass ich mein Thema im Bereich des Personalmanagement wählen werde. Diesbezüglich freut es mich sehr, dass ich mit Herrn Prof. Waldemar Stotz ein für mich so passendes Thema gefunden habe.

In Zusammenarbeit mit der BARMER GEK möchte ich somit die Vorliegende Problematik untersuchen. Auf Grundlage einer theoretischen Aufarbeitung werde ich die Situationen im Unternehmen unter bestimmten Gesichtspunkten analysieren. Ziel der Arbeit ist es, dem Unternehmen unter analysierter Situation am Arbeitsmarkt und diversen Philosophien des Unternehmens, Handlungsempfehlungen auszustellen, um die BARMER GEK im Bereich Personalbeschaffung und Personalmanagement auf die nächsten Jahre vorzubereiten. Wichtig ist hierbei, dass sich die Gegebenheiten am Arbeitsmarkt jederzeit ändern können und somit keine allgemeingültigen Empfehlungen ausgestellt werden können.

Zu beachten ist, dass sich mein Partnerunternehmen ausschließlich auf die Filialen in der Region Chemnitz bezieht. Diese haben ca. 200 Mitarbeiter und bieten somit eine wissenschaftliche Grundlage für die Erstellung einer solchen Arbeit.

Um meine Arbeit klar zu strukturieren und verständlich zu gestalten habe ich eine klare Struktur angelegt. So kann man alle Beschaffungswege miteinander vergleichen. Das heißt nach dem Stichpunkt jedes Beschaffungsweges, beginnend im Kapitel 1, kann man unter allen Kapiteln denselben Stichpunkt wiederfinden. So ist zum Beispiel unter dem Stichpunkt Personalentwicklung im Kapitel 1 die theoretische Aufarbeitung zu finden, im Kapitel 3 die Philosophie und der IST-Zustand des Unternehmens und im Kapitel 4 unter selbigen Stichpunkt meine Handlungsempfehlungen. Dies gewährt eine ordentliche und übersichtliche Strukturierung der Arbeit.

Einleitung

Das gesamte Personalmanagement und die Entwicklung und Einbindung diverser Strategien in diesem Bereich, spielen für die Unternehmen eine immer größere Rolle. In meiner Bachelorarbeit möchte ich diesbezüglich die Möglichkeiten und Grenzen von interner und externer Personalbeschaffung untersuchen und verdeutlichen von welcher Bedeutung dieser Bereich für die Unternehmen ist. Dafür werde ich als erstes eine theoretische Grundlage schaffen und die interne sowie externe Personalbeschaffung definieren. Hierbei werden allgemeine Handlungsempfehlungen inbegriffen sein. Anschließend werde ich übersichtliche, allgemeine Grundlagen, sowie Vor- und Nachteile beider Möglichkeiten der Personalbeschaffung beschreiben. Um diese Thematik zu verdeutlichen, werde ich anhand eines Beispielunternehmens einen praktischen Bezug herstellen. So werden im zweiten Teil meiner Arbeit aktuelle Veränderungen am Arbeitsmarkt, Trends in der Personalbeschaffung der letzten Jahre und aktuelle Herausforderung für die Unternehmen analysieren, um einen Ist-Zustand am Arbeitsmarkt hypothetisch darzustellen. Anschließend werde ich in Zusammenarbeit mit der BARMER GEK diverse Philosophien und den Ist-Zustand des Unternehmens erarbeiten. Ziel der Abschlussarbeit wird es sein, diese beiden Analysen zu vergleichen und dem Unternehmen Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zukunft in der Personalbeschaffung auszustellen. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass sich der Arbeitsmarkt jederzeit verändern kann und aktuelle Empfehlungen ihre Gültigkeit verlieren könnten. Des Weiteren werden viele Aussagen im Bezug auf die Personalbeschaffung hypothetisch sein. Beim Umgang mit dem Personal und dem Menschen an sich, ist es schwer oder fast unmöglich allgemeingültige Regeln aufzustellen, da jedes Unternehmen und das dazugehörige Personal einen eigenen Charakter hat und entwickelt, der diverses Handeln entscheidend beeinflusst. So ist es mein Ziel optimale Handlungsempfehlungen mit der Grundlage der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt zu erstellen. Allerdings ist es nicht möglich diese allgemeingültig und als Regularien zu formulieren.

1 Personalbeschaffung

Sowohl die interne- als auch externe Personalbeschaffung bieten für die Unternehmen viele Möglichkeiten aber auch Grenzen. Hierbei sollte sich jedes Unternehmen bewusst sein für welchen Weg der Beschaffung es sich festlegt. Jeder der Personalbeschaffungswege bietet seine eigenen Vor- und Nachteile, die ich genau Analysieren und darstellen werde. Dabei sollen Vor- und Nachteile sowie diverse Beschaffungswege klar eingegrenzt und beschrieben werden.

1.1 Interne Personalbeschaffung¹

Die interne Personalbeschaffung ist heutzutage für Unternehmen eine sehr beliebte Möglichkeit neue Stellen zu besetzen. Dabei bezieht sich die Möglichkeit vor allem auf das Potenzial, des im Unternehmen bereits vorhandenen Personals. Hauptaugenmerk wird hierbei auf die Besetzung freier Stellen durch Verschiebung des Personalbestandes gelegt. Sollte sich das jeweilige Unternehmen für diesen Beschaffungsweg entscheiden, bietet es seinem vorhandenen Personal die Möglichkeit neue Berufswege einzuschlagen oder auch sich persönlich zu verändern. Natürlich gibt es auch für die interne Personalbeschaffung einige Vor und-Nachteile für den Mitarbeiter sowie das Unternehmen, die im Vorfeld dieser Beschaffungsmöglichkeit klar durchdacht werden müssen. Bevor ich diese Vor- und Nachteile analysiere werde ich im folgenden Abschnitt die interne Personalbeschaffung klar eingrenzen.

1.1.1 Beschaffungswege der internen Personalbeschaffung

- Innerbetriebliche Ausschreibung

Hierbei wird das jeweilige Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit geben sich auf interne Stellenausschreibungen zu bewerben. Die freie Stelle wird somit dem gesamten Mitarbeiterbestand freigegeben und bietet jedem Mitarbeiter die Möglichkeit sich beruflich zu verändern. Sollten bereits vorhandene Mitarbeiter Interesse an der freien Stelle haben, bietet sich diesen die Möglichkeit bei der

¹ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seite 106

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Personalabteilung eine Bewerbung einzureichen. Hierbei ist natürlich besonders zu prüfen inwieweit sich der Mitarbeiter für die ausgeschriebene Stelle eignet. Auf der einen Seite sollte der Mitarbeiter diverse Qualifikationen hierfür darlegen können. Sollte dies nicht der Fall sein, muss festgestellt werden ob sich der interne Bewerber aufgrund seiner persönlichen Fähigkeiten für die zu besetzende Stelle eignet.

- Personalentwicklung²

Die Personalentwicklung bietet dem Unternehmen drei Möglichkeiten. Zu einem bietet sich hierbei die Möglichkeit der Erstausbildung. Dabei beschäftigt das jeweilige Unternehmen einen Auszubildenden in einem Ausbildungsberuf. Ziel hierbei ist dem Neueinsteiger im Bereich der Lehre auf spätere Tätigkeiten optimal vorzubereiten. Durch eine mehrjährige Ausbildung bietet sich dabei die Möglichkeit den neuen Mitarbeiter in seinen persönlichen Fähigkeiten sowie fachlichen Kompetenzen bestmöglich auszubilden. Nach Abschluss der Ausbildung sollte somit der Auszubildende in der Lage sein eine freie Stelle im Unternehmen zu besetzen. Nachteil hierbei ist allerdings der zeitliche sowie finanzielle Aufwand. Da eine Berufsausbildung meist drei Jahre lang dauert, kann in dieser Zeit eine freie Stelle nicht vollwertig ausgefüllt werden. Desweiteren ist in dieser Zeit der finanzielle Aufwand für das Unternehmen groß. Eine höherwertige Ausbildung als die Berufsausbildung wird durch die Möglichkeit des Dualen Studiums gestellt. Hierbei befindet sich der Student für einen gewissen Zeitraum in der Hochschule sowie im Unternehmen. Hierbei ist das Ziel sich langfristig Personal für Führungspositionen auszubilden. Vorteil dieser beiden Beschaffungswege ist das der Neueinsteiger schon während seiner Ausbildung Berufserfahrung sammelt und somit seine fachlichen und persönlichen Kompetenzen gleichermaßen in der Theorie sowie in der Praxis ausgebildet werden können. Eine weitere Möglichkeit der Personalentwicklung ist die Fortbildung. Ziel der Fortbildung ist es, einen internen Bewerber durch neue fachliche Kompetenzen auf die freie Stelle im Unternehmen hin auszubilden. Auch hierbei gibt es für das Unternehmen und den Mitarbeiter drei Möglichkeiten. Zum einen die so genannte Anpassungsfortbildung bei der, der

² vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seite 109

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Arbeitnehmer in seinem bisherigen Einsatzgebiet qualitativ verbessert werden soll. Zum anderen kann ein Mitarbeiter durch die so genannte Aufstiegsfortbildung durch Erlangung von fachlichen sowie sozialen Führungskompetenzen für höhere Aufgaben im Unternehmen vorbereitet werden.

Die dritte Möglichkeit der Personalentwicklung ist die Umschulung. Besonderheit hierbei ist, dass der Arbeitnehmer eine Zweitausbildung absolviert. Das bedeutet für den Mitarbeiter erfolgt eine berufliche Neuorientierung. Ziel der Umschulung ist es den Mitarbeiter entweder zusätzliche fachliche Kompetenzen erlernen zu lassen oder ihn auf eine komplett neue und andere Tätigkeit im Unternehmen vorzubereiten. Dies kann aufgrund von Personalnot im Unternehmen oder dem Wunsch des Mitarbeiters sich persönlich und beruflich zu verändern entstehen.

- Versetzung³

Die Versetzung bietet sich nur unter bestimmten Umständen für ein Unternehmen an. Sollte sich zum Beispiel die Anzahl der Arbeitsplätze einer bestimmten Abteilung oder eines bestimmten Standort ändern, könnten Mitarbeiter versetzt werden. Von einer Versetzung spricht man, wenn der Arbeitnehmer über einen Monat hinaus nicht seiner ursprünglichen Tätigkeit an seinem ursprünglichen Arbeitsplatz mit einer anderen Verantwortung nachgeht.

Folgende Stichpunkte können ein Grund für ein Unternehmen sein einen Mitarbeiter zu versetzen:

- betriebliche Veränderungen, wie z.B. Aufstockung von Unternehmenskapazitäten, Veränderungen im Unternehmensumfeld, Rationalisierungsmaßnahmen
- kollegiale Veränderungen, wie z.B. neue Mitarbeiter durch Personalentwicklung, Krankheit, Kündigung

Hierbei ist es wichtig zu beachten auf welche Art und Weise ein Arbeitnehmer versetzt wird. Sollte es der Arbeitsvertrag des Arbeitnehmers zu lassen kann er durch den Willen des Arbeitgebers versetzt werden. Sollte dies allerdings nicht der Fall sein, muss es zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu einer

3 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seite 109

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Änderungskündigung oder Änderungsvereinbarung kommen. Wichtiges Organ bei dieser Vorgehensweise ist der Betriebsrat. Vor der Versetzung des Arbeitnehmers muss dieser angehört werden und kann entscheiden, der Weisung des Arbeitgebers Folge zu leisten oder nicht. Wird der Betriebsrat in diesem Falle nicht angehört so kann er gegen beide Möglichkeiten der Versetzung seinen „Anspruch auf Aufhebung“ geltend machen.

- Mehrarbeit⁴

Die Mehrarbeit ist heutzutage auf dem Arbeitsmarkt ein sehr sensibles Thema. Aufgrund der vielen Vorteile die sich hierbei für die Unternehmen ergeben, ist dies ein sehr beliebtes Mittel Personal intern zu beschaffen. Im Allgemeinen versteht man hierbei, dass die Arbeitszeit des vorhandenen Personals verlängert wird. Das heißt, dass entweder Überstunden oder zusätzliche Arbeitstage fällig werden. Diese müssen allerdings bei zulassender wirtschaftlicher Lage des Unternehmens wieder ausgeglichen werden. Erheblicher Vorteil ist es hierbei für das Unternehmen keine neuen Mitarbeiter einstellen zu müssen und somit keine „neue arbeitsrechtliche Bedingungen“ eingegangen werden müssen.

- Urlaubsverschiebung⁵

Sollte dem Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum eine geringere Kapazität des Personals als notwendig zu Verfügung stehen, ist eine weitere Möglichkeit der internen Personalbeschaffung, den Urlaub eines Arbeitnehmers zu verschieben. Betrachtet man die Rechtslage ist es alleine am Arbeitgeber, dem Arbeitnehmer Wunschurlaub zu gewähren. Der Arbeitgeber kann somit alleine die Zeiträume der Urlaubstage festlegen. Allerdings ist es im Gesetz beschrieben auf Wünsche des Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen. Dies obliegt allerdings alleine dem Unternehmen und ist eine rechtliche Grauzone. Sollte das Unternehmen einem Arbeitnehmer den Urlaub für einen bestimmten Zeitraum bereits zugesichert haben, kann dieser nur durch eine beidseitige Vereinbarung wieder aufgehoben werden.

4, 5 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seite 111- 112

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Allein unter „unvorhergesehenen Ereignissen“ kann der Arbeitgeber einen bereits zugesicherten Urlaub aufheben oder verschieben. Bei diesem Punkt sollte das Unternehmen allerdings darauf achten keine langfristigen Störungen des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verursachen. Hierbei sollte man wenn möglich versuchen auf Wünsche der Arbeitnehmer einzugehen, da diese bei Elternschaft auf Urlaub in den Schulferien angewiesen sind. Somit steht eine Störung der Beziehung zu seinen Mitarbeitern diesbezüglich nicht im Verhältnis und sollte nur bei außergewöhnlichen betrieblichen Situationen in Erwägung gezogen werden.

1.1.2 Auswahlverfahren interner Personalbeschaffung⁶

Als Grundlage für jede Art der Personalbeschaffung muss das Unternehmen als erstes den eigenen Ist-Zustand ermitteln. Hierbei ist es wichtig, ganz genau und detailliert zu erfassen ist welcher Art und Weise es notwendig ist Personal zu beschaffen. Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Beschaffungswege anhand ihrer Auswahlverfahren beschrieben.

- Innerbetriebliche Ausschreibung

Hierbei ist der Wille des Unternehmens grundlegend, eine freie Stelle mit einem bereits Vorhandenen Mitarbeiter zu besetzen. Nach Eingang aller internen Bewerbungen und nach Ende der Bewerbungsfrist sollten bestimmte Aspekte bei der Neubesetzung der Stelle beachtet werden:

- Passt der Bewerber mit seinen persönlichen Fähigkeiten zu der freien Stelle
- Passt der Bewerber mit seinen fachlichen Kompetenzen zu der freien Stelle
- Hat ein bestimmter Mitarbeiter das intensive Ziel sich persönlich sowie beruflich zu verändern
- Besteht ein hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand den Mitarbeiter auf die neue Stelle vorzubereiten
- Ist der Mitarbeiter bei seiner bisherigen Stelle bzw. Tätigkeit zu ersetzen

6 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005,Seiten 108; 145-157

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

- Verändern sich für den Arbeitnehmer Arbeitszeiten, um ihm eventuell Privat zu entlasten (trifft vor allem bei Mitarbeitern mit Kindern zu)

Bei allen aufgeführten Auswahlkriterien ist zu beachten, dass das Wohl des Mitarbeiters und des Unternehmens gleichermaßen im Vordergrund stehen sollte. Mit geschickten Entscheidungen kann es hierbei dem Unternehmen gelingen seine Mitarbeiter besonders zu motivieren und ihnen das Gefühl zu geben wertgeschätzt zu werden. Bei zu vielen internen Bewerbern kann es allerdings auch zu Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens kommen. Bei Ablehnung bereits vorhandener Mitarbeiter, für die freie Stelle, kann fehlende Motivation für das Fortführen der aktuellen Tätigkeit die Folge sein.

- Personalentwicklung⁷

Bei der Personalentwicklung ist besonders zu beachten, dass der erste Schritt hierfür in die externe Personalbeschaffung übergehen kann. Entschließt sich das Unternehmen dazu einen oder mehrere Auszubildende oder Studenten anzustellen müssen externe Auswahlverfahren getätigt werden. Hierbei gibt es folgende Möglichkeiten:

- Stellenanzeigen in regionalen und überregionalen Zeitungen
- Kooperation mit dem Arbeitsamt
- Auswahl gegebenenfalls von ehemaligen Praktikanten oder Minijoblern
- Auswahl von internen Personal zur Fortbildung oder Umschulung

Besonders zu beachten ist es bei diesem Punkt, dass Mitarbeiter während der Entwicklungsphase nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. So kann ein Auszubildender erst nach drei Jahren als vollwertiger Arbeitnehmer gesehen werden. Fortbildungen kann man dabei auf die Zeit nach der regulären Arbeitszeit legen, um den Mitarbeiter voll zur Verfügung zu haben. Allerdings sollte man hierbei darauf achten den Arbeitnehmer nicht zu überlasten. Mögliche Fortbildungen nach der regulären Arbeitszeit müssen ausgeglichen werden, da man sich dabei im Bereich der Mehrarbeit bewegt soweit die Fortbildung nicht auf Wunsch des Mitarbeiters

⁷ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seiten 108; 145-157

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

erfolgt. Bei einer Umschulung kann es durchaus vorkommen, dass der Arbeitnehmer für einen gewissen Zeitraum Vollzeit nicht zur Verfügung steht. Somit ist die Personalentwicklung keine Lösung für kurzfristige Umstrukturierung des Personals.

- Versetzung⁸

Die Versetzung ist eine kurz- bis mittelfristige Variante, um auf betriebliche Situationen zu reagieren. Hierbei werden vorhandene Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum in eine andere Abteilung oder Filiale versetzt. Dabei reagiert das Unternehmen vor allem auf die betriebsinterne Fluktuation. Ausgewählt werden die Mitarbeiter hierbei nach einem bestimmten Profil. Dabei sollte der zu versetzende Mitarbeiter vor allem Anpassungsfähig sein und sich kurzfristig in einem neuen Team integrieren können, um Erfolge zu erzielen. Bei der Versetzung wird meist versucht Mitarbeiter ohne Kinder auszuwählen. Bei der Versetzung kann es allerdings auch zu langfristigen oder endgültigen Entscheidungen kommen. Hauptaugenmerk muss das Unternehmen darauf legen, dass es den Arbeitnehmer nicht geringer entlohnen darf als bei seiner bisherigen Stelle. Um betriebsinterne Unruhen zu vermeiden ist es wichtig, dass ein Arbeitnehmer selbst bereit ist versetzt zu werden, um sich persönlich oder beruflich zu verändern. Darauf sollte das Unternehmen stets achten und Rücksicht nehmen.

- Mehrarbeit⁹

Die Mehrarbeit ist in der heutigen Arbeitswelt wohl das umstrittenste und schwierigste Thema. Kann ein Unternehmen mit seiner aktuellen Mitarbeiterkapazität diverse Aufträge nicht mehr erfüllen oder annehmen wird meistens auf die Mehrarbeit zurückgegriffen. Dabei arbeiten die Arbeitnehmer mehr als ihre Regelarbeitszeit beträgt. Dadurch werden heutzutage Überstunden als selbstverständlich angesehen und teilweise nicht mehr honoriert. So steht vor allem im Bereich der Bauindustrie die Mehrarbeit an der Tagesordnung. Hierbei vergeht oft kein Tag ohne, dass Arbeitnehmer mehr arbeiten als laut Arbeitsvertrag festgelegt

8, 9 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seiten 145-157

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

ist. Oft gehen Unternehmen nicht auf persönliche Anliegen der Mitarbeiter ein, da die Bereitschaft zur Mehrarbeit für die Unternehmen überlebensnotwendig ist. So planen große Unternehmen in diversen Branchen Überstunden der Mitarbeiter ein, um Neueinstellungen zu vermeiden. Hierbei wird sich oft außerhalb gesetzlicher Grundlagen bewegt.

- Urlaubsverschiebung¹⁰

Das Auswahlverfahren der Urlaubsverschiebungen richtet sich nach einigen wenigen Gesichtspunkten. Zu achten ist als erstes darauf wie lange jemand seinen Urlaub bereits eingereicht und geplant hat. So wird hierbei besonders acht auf die noch nicht lange eingereichten Urlaubsanträge gelegt. Auch bei diesem Auswahlverfahren birgt sich ein hohes Risiko zur Schädigung des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses. Wichtig ist es, dass das Unternehmen sehr sensibel mit Wünschen und Vorstellungen des Arbeitnehmers umgeht, da ein bereits zugesicherter Urlaub nur durch eine beidseitige Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber rückgängig gemacht werden kann. Dies ist wie bereits erwähnt vor allem gegenüber Arbeitnehmern in Elternschaft wichtig. Diese sollten möglichst nicht für solche Entscheidungen in Betracht gezogen werden.

vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005, Seiten 145-157

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

1.1.3 Möglichkeiten und Grenzen

Bei der Frage ob ein Unternehmen sein Personal intern beschaffen soll, stehen viele Vor- und Nachteile im Raum, die bei einer Entscheidungsfindung helfen sollen. Nachfolgend werde ich die wichtigsten Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung analysieren.

Wesentliche Vorteile der internen Personalbeschaffung:¹¹

- Man zeigt dem Arbeitnehmer, dass er aufgrund guter Leistungen, vom Unternehmen Chancen bekommt sich beruflich zu verbessern und zu verändern
- Dadurch steigt vermutlich auch die Motivation des Arbeitnehmers gute Leistungen für das Unternehmen zu erbringen
- Bei der internen Personalbeschaffung erzielt man oftmals eine gute Beziehung und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- Der Mitarbeiter steht hierbei zeitnah und kurzfristig zur Verfügung
- Die Kosten für die Beschaffung sind im Vergleich zur externen Personalbeschaffung sehr gering
- Der Arbeitnehmer kennt das Unternehmen gut und kann sich so schnell auf neue Aufgaben einstellen. Somit ist meistens nur eine geringe Einarbeitungszeit notwendig
- Das Unternehmen kennt den Mitarbeiter bereits gut und kennt somit seine Stärken und Schwächen. Hierbei kann festgestellt werden wer sich für eine bestimmte freie Position eignet.
- Durch die interne Personalbeschaffung werden wiederum Stellen für nachrückendes Personal frei, die denen somit ebenfalls die Möglichkeit bietet sich beruflich zu verändern und oder zu verbessern

¹¹ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 107

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Wesentliche Nachteile der internen Personalbeschaffung¹²

- Dem Unternehmen bieten sich nur begrenzte Auswahlmöglichkeiten an Personal. So kann es schwierig werden die optimale Besetzung zu finden.
- Werden Mitarbeiter intern ausgewählt, die vor allem schon lange im Unternehmen sind, kann sich eine sogenannte Betriebsblindheit ergeben. Dabei ist der Mitarbeiter schon so sehr mit betrieblichen Abläufen vertraut, dass er keinen Blick mehr für eventuelle Verbesserungen oder Innovationen im Unternehmen hat.
- Durch die Auswahl eines internen Mitarbeiters wird das Grundproblem des Unternehmens nicht gelöst. Wird eine freie Stelle intern neu besetzt wird gegebenenfalls anderswo wieder eine Stelle frei die Neubesetzt werden muss
- Sollten sich mehrere Mitarbeiter für eine Stelle bewerben kann dies zu einem Konkurrenzdenken führen. Mitarbeiter die abgelehnt werden können so eine persönliche Enttäuschung erleiden. Dies kann zu innerbetrieblichen Problemen führen die, die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sowie zwischen den Kollegen belasten können. Langfristige Probleme können die Folge sein.
- Arbeitnehmer die abgelehnt werden, empfinden dies oft als Niederlage. So können persönliche Probleme und fehlende Motivation ein anhaltendes Problem werden
- Zusätzlich können für das Unternehmen hohe Kosten entstehen. Werden Mitarbeiter umgeschult oder fortgebildet stehen diese für einen bestimmten Zeitraum nicht oder nur teilweise zur Verfügung. Probleme bei der Mitarbeiterkapazität können die Folge sein und wiederum andere Beschaffungswege nach sich ziehen. Dazu kommen die hohen Kosten für Schulungen und Fortbildungen
- Arbeitgeber versuchen die Enttäuschung bei abgelehnten Arbeitnehmern gering zu halten. Somit kann es dazu führen das der Mitarbeiter die Beziehung zu seinen Vorgesetzten hinterfragt und negative Konsequenzen zieht, da er vermutet, nicht aufrichtig behandelt werden.

vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 107

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

1.1.4 Aktuelle Trends¹³

Aufgrund der heutigen Entwicklung des Arbeitsmarktes entwickelt jedes Unternehmen diverse Philosophien ihr Personal zu beschaffen und auf Veränderungen am Arbeitsmarkt reagieren zu können. Dabei sind aktuelle Herausforderungen für die Unternehmen genügend qualifiziertes Personal zu finden und dieses langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Trends gehen dabei vor allem in die Richtung der langfristigen internen Personalbeschaffung. Hierbei werden Talente als Auszubildende oder Studenten eingestellt und gezielt gefördert, um langfristig freie Stellen im Unternehmen zu besetzen. Dies geht Hand in Hand damit die neuen Mitarbeiter bereits frühzeitig auf diverse Probleme im Arbeitsalltag des Unternehmens vorzubereiten und diese mit der Unternehmensphilosophie vertraut zu machen. Das trifft vor allem auch auf die potenziellen Führungskräfte für das jeweilige Unternehmen zu. Hierbei wird durch Kooperationen mit Universitäten und sonstigen Hochschulen versucht Talente frühzeitig zu scouten und zu einem Arbeitseinstieg im eigenen Unternehmen zu bewegen. Auf diese Weise können sich sowohl potenzielle Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber langfristig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit kennenlernen.

¹³ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

1.2 Externe Personalbeschaffung

Bei der externen Personalbeschaffung werden Arbeitnehmer vom Arbeitsmarkt außerhalb des Unternehmens beschafft. Dabei bietet diese Art der Personalbeschaffung mehr Möglichkeiten für das Unternehmen, als die interne Personalbeschaffung, freie Stellen zu besetzen. Allerdings ist diese Art der Beschaffung für das Unternehmen sehr undurchsichtig und braucht eine genaue und detaillierte Auswahl des Personals. Auf mögliche Chancen und Grenzen der externen Personalbeschaffung und deren Wege werde ich folgend eingehen.

1.2.1 Beschaffungswege der externen Personalbeschaffung

- Öffentliche Arbeitsvermittlung¹⁴

Bei der öffentlichen Arbeitsvermittlung wendet sich das Unternehmen an die Agentur für Arbeit. Hierbei übermittelt das Unternehmen der Agentur für Arbeit eine Beschreibung der freien Stelle mit einem gewünschten Profil für den neuen Arbeitnehmer. Anschließend bezieht sich die Agentur für Arbeit auf die in ihren Datenbanken hinterlegten Arbeitssuchenden und vermittelt diese dem Unternehmen. Des Weiteren werden angebotene Stellen in der eigenen Jobbörse veröffentlicht. Für diese Verfahren hat die Agentur für Arbeit mehrere Instrumente:

- Deutschlandweit insgesamt 180 Agenturen die sich in der Arbeitsvermittlung auf ihre regionalen Bereiche konzentrieren
- Die Zentrale Arbeitsvermittlung die sich in ihren Aufgaben auf die gesamte Bundesrepublik Deutschland bezieht. Überwiegender Bestandteil sind hierbei die Vermittlung von Bewerbern mit akademischen Abschluss und Führungskräften
- Die Fachvermittlungsstellen, die Bewerber mit besonderen Qualifikationen über Stellenanzeigen in Tages- und Wochenzeitungen vermitteln
- Seit 2003 gehört auch die stark optimierte Jobbörse dazu, an der Stellenangebote eingestellt werden und den Interessenten ermöglicht sich direkt bei dem jeweiligen Unternehmen zu bewerben

¹⁴ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 112-113

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

- Die Personal-Service-Agenturen, die vor allem dafür zuständig sind Arbeitssuchende, die schon länger auf dem Arbeitsmarkt suchen, zu vermitteln und weiterzubilden
- Private Arbeitsvermittlung

Als zusätzliches Instrument zur verbesserten Arbeitsvermittlung wurden in den neunziger Jahren die privaten Arbeitsvermittler zugelassen. Diese sollen ausschließlich im Interesse der Arbeitgeber passende Arbeitnehmer vermitteln.

- Stellenanzeigen¹⁵

Die Stellenanzeige ist sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer von großer Bedeutung. So kann sich auf der einen Seite der Arbeitssuchende selbst präsentieren und auf ein Arbeitsangebot eines Unternehmens hoffen. Andererseits kann ein Unternehmen eine Stellenanzeige schalten, in der detailliert dargestellt wird welche Voraussetzungen man mitbringen muss, um im jeweiligen Unternehmen tätig zu werden. Dabei werden vor allem fachlich und sozial Voraussetzungen beschrieben in Zusammenhang mit der genauen Beschreibung der freien Stelle. Hierbei bietet sich dann für Arbeitssuchende die Möglichkeit sich auf Stellenanzeigen zu bewerben und sich diversen Auswahlverfahren zu stellen. Stellenanzeigen können hierbei beidseitig in allen erdenklichen Medien geschaltet werden. Beispiele hierfür sind:

- Tageszeitungen
- Soziale Netzwerke
- Fachzeitschriften
- Aushänge
- uvm.

15 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 115-116

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

- Personalberater¹⁶

Ein Personalberater nimmt für das jeweilige Unternehmen nicht hauptsächlich die Aufgabe der Vermittlung von potenziellen Arbeitnehmern ein. In erster Linie soll ein Personalberater dem Unternehmen im gesamten Prozess der externen Personalbeschaffung beratend zur Seite stehen. Ein Personalberater übernimmt hauptsächlich folgende Aufgaben.

- Analysiert und beschreibt die Anforderungen für die gewünschte Stelle
- Erarbeitet eine aussagekräftige Stellenanzeige
- Analysiert und vergleicht eingegangene Bewerbungsunterlagen
- Beratende Funktion während des gesamten Beschaffungsprozesses
- Führt Bewerbungsgespräche durch
- Trifft eine Vorauswahl der Bewerber und stellt diese bei den Entscheidungsträgern des Unternehmen vor
- Beratende Unterstützung bei der Entscheidungsfindung

Mit genannten Aufgaben weicht der Personalberater von der privaten Arbeitsvermittlung ab und kennzeichnet sich vor allem durch die engere Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Hierbei genießt der Personalberater außerdem eine höhere Entscheidungsgewalt und kann bei Entscheidungsfindungen eine wichtige Rolle einnehmen.

Inwieweit der Personalberater entlohnt wird, liegt alleine an den Verhandlungen zwischen ihm und dem Unternehmen.

- Arbeitnehmerüberlastung¹⁷

Bei der Arbeitnehmerüberlassung bewegen wir uns im Bereich der Leiharbeit. So sind ein Arbeitnehmer bei einem Personalvermittlungsunternehmen angestellt, dass seinen Arbeitnehmer für einen bestimmten Zeitraum an Dritte verleiht. Um diese

16, 17 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 123-124

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Möglichkeit der externen Personalbeschaffung korrekt zu vollziehen müssen sowohl für den Verleiher als auch für den Entleiher folgende Bestimmungen eingehalten werden:

Der Verleiher:¹⁸

- muss mit dem Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag abschließen
- muss die fachlichen und sozialen Kompetenzen gewährleisten können
- hat keine Haftung für abgelieferte Arbeitsergebnisse
- „schließt mit dem Entleiher einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag“
- Ist für die Sozialabgaben, Steuern sowie die Zahlung des Nettolohns gegenüber dem Arbeitnehmer verpflichtet
- Das sogenannte Direktionsrecht wird hierbei zwischen Verleiher und Entleiher geteilt

Der Entleiher:¹⁹

- „schließt mit dem Verleiher einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag“
- Hat den Anspruch auf Arbeitsleistung vom Verleiher
- Bekommt durch das Direktionsrecht das Recht, den Arbeitnehmer Weisungen zu erteilen
- Muss den Leiharbeiter erfolgreich in seinem Unternehmen integrieren
- Hat die sogenannte Fürsorgepflicht gegenüber dem Leiharbeiter
- muss dem Verleiher die Entleihgebühr verrichten

Das Problem bei der Leiharbeit liegt darin, dass das eigentliche Ziel dieser Option in der Praxis meist nicht umgesetzt wird. Grundsätzliches Ziel der Leiharbeit ist es dem Leiharbeiter und dem Unternehmen die Chance zugeben sich kennenzulernen und eine Festanstellung zu ermöglichen. Da Beschaffung von Leiharbeitern allerdings kostengünstiger ist als sich Arbeitnehmer festanzustellen, nutzen die meisten Unternehmen die Grenzen der Leiharbeit aus und stellen meist keine Festanstellung in Aussicht. So werden immer wieder neue Arbeitnehmerüberlassungsverträge abgeschlossen, um die gesetzlichen Zeiträume einzuhalten. Durch die Möglichkeit

18, 19 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 124

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

der Leiharbeit bietet sich dem Unternehmen außerdem die Möglichkeit flexibler auf betriebliche Ereignisse zu reagieren als mit festangestellten Mitarbeitern.

- Sonstige Beschaffungswege²⁰

Folgende Möglichkeiten sonstiger Beschaffungswege bieten sich einem Unternehmen:

- Kooperation mit Bildungseinrichtungen
 - Bei der Kooperation mit Bildungseinrichtungen fängt das Unternehmen frühzeitig an potenzielle Mitarbeiter kennen zu lernen und mit auszubilden. So bietet sich zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Hochschulen an, bei der man den Absolventen per Praktika die Möglichkeit bietet das Unternehmen und seine Abläufe kennenzulernen. Vorteil hierbei ist, dass das Unternehmen frühzeitig Talente von Hochschulen durch eine intensive Zusammenarbeit an das Unternehmen binden kann.
- Erwerb neuer Mitarbeiter durch Beziehungen
 - Diese Möglichkeit der externen Personalbeschaffung findet in der Praxis häufig Anwendung. Gibt es in einem bestimmten Unternehmen freie Stellen, können sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte potenzielle Arbeitnehmer vorstellen zu denen sie einen guten Kontakt haben. Sollten hierbei die fachlichen und sozialen Voraussetzungen vorhanden sein, entstehen durch diese Vorgehensweise klare Vorteile gegenüber sonstigen Bewerbern, da dieser potenzielle Arbeitnehmer für das Unternehmen schneller und besser einzuschätzen ist.
- Beschaffung von Hilfskräften durch Aushänge

20 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 127

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

- Dieses Verfahren wird meist bei der Beschaffung von Arbeitnehmer für Hilfsarbeiten und Minijobs angewandt. Da für diese Tätigkeiten die Anforderungen und das Auswahlverfahren eher gering gehalten werden. Durch diverse Aushänge, zum Beispiel am Werk, wird Interessenten die Möglichkeit gegeben beim Unternehmen vorstellig zu werden. Meist wird hierbei durch ein persönliches Gespräch die Tauglichkeit für diverse Hilfsarbeiten geprüft.
- Diverse Marketingstrategien
- Diese Möglichkeit der sonstigen Personalbeschaffung ist wahrscheinlich die kostenintensivste. Hierbei werden über Werbung im Fernsehen oder Plakate Arbeitssuchende auf freie Stellen in einem Unternehmen aufmerksam gemacht. Dadurch entsteht für das Unternehmen meist eine hohe Anzahl von Bewerbern. Dies bietet dem Arbeitgeber die Möglichkeit sich qualitativ und quantitativ den besten Arbeitnehmer zu sichern. Das findet vor allem bei besonders wichtigen Stellen im Unternehmen Anwendung. Weiterhin genutzt einer zu geringen Zahl von Bewerbern. Aktuelles Beispiel dafür ist die Deutsche Bundeswehr.

1.2.2 Möglichkeiten und Grenzen²¹

Wesentliche Vorteile der externen Personalbeschaffung

- Größere Auswahlmöglichkeiten, um qualitativ und quantitativ den passenden Mitarbeiter für sein Unternehmen zu finden
- Externe Bewerber können das Unternehmen durch ihre Kompetenzen und Erfahrungen entscheidend bereichern
- Durch die externe Personalbeschaffung verhindert man das Problem der sogenannten Betriebsblindheit. Daraus resultiert, dass Arbeitnehmer keinen Blick mehr für das wesentliche entwickeln und in ihren Tätigkeiten in Routine verfallen. Durch die Beschaffung externer Arbeitnehmer kann dies verhindert werden und wesentliche Schwächen des Unternehmens entdeckt und verbessert werden

21 vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 112

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

- Durch neue Impulse externer Arbeitnehmer ist es möglich das diverse Arbeitsabläufe entscheidend optimiert werden
- Ein Arbeitnehmer der neu in das Unternehmen kommt bietet außerdem den Vorteil nicht vorbelastet zu sein. Er kann sich voll auf seine neuen Tätigkeiten konzentrieren ohne das frühere Entscheidungen oder Meinungsverschiedenheiten einen Einfluss darauf haben
- Durch fachliche und persönliche Kompetenzen kann der extern beschaffte Arbeitnehmer ein größeres Ansehen im Unternehmen erreichen, da er anfangs ausschließlich nach seinen Qualitäten bewertet wird. Dies ist für intern beschafftes Personal schwieriger, da man sich meist jahrelang kennt und einen persönlicheren Umgang pflegt

Wesentliche Nachteile externer Personalbeschaffung²²

- Werden Stellen mit externen Bewerbern besetzt, kann eine Konsequenz daraus sein, dem bestehenden Personal das Gefühl zu geben sich nicht entscheidend im Unternehmen weiterentwickeln zu können
- Da extern beschaffte Bewerber nicht die selbe Bindung oder auch Beziehung zum Unternehmen pflegen, besteht hier die Gefahr das eine entscheidend erhöhte Fluktuation die Folge ist
- Ein oftmals schwerwiegender Nachteil ist, der zeitliche und finanzielle Aufwand der sich bei dieser Beschaffungsart ergibt. Hierbei müssen die Bewerber durch detaillierte Auswahlverfahren und Assessment Center auf ihre Kompetenzen geprüft werden. Dadurch entsteht ein finanzieller Aufwand der allerdings nicht gewährleistet, den externen Bewerber so genau einschätzen zu können wie man es wahrscheinlich mit seinem bestehenden Personal kann. Dies ist ein Risiko dem sich jedes Unternehmen, dass sich für die externe Beschaffung entscheidet stellen muss
- Des Weiteren ist es wahrscheinlich, dass der Bewerber höhere Gehaltsforderungen aufweist als ein interner Bewerber. Dies ergibt sich durch die unbelastete Beziehung zum Unternehmen die einem die Möglichkeit bietet ohne Konsequenzen höhere Forderungen zustellen. Ein interner Bewerber

vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 112

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

gelangt hierbei schnell an seine Grenze, da die Gefahr besteht, dass die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer belastet wird

- Der zeitliche Aufwand außerhalb des Auswahlverfahrens besteht darin, dass den neuen Arbeitnehmer in der Regel eine Eingewöhnungszeit gewährleistet wird. In dieser Zeit kann der diverse posten nicht vollbesetzt werden, da es Zeit braucht bis der neue Arbeitnehmer das Unternehmen und seine Tätigkeiten kennengelernt hat. Dabei wird ihm meist ein bereits vorhandener Mitarbeiter an die Seite gestellt. Bei der internen Personalbeschaffung wird im Vergleich hierzu keine oder eine geringe Einarbeitungszeit benötigt.
- Des Weiteren ist es notwendig, dass dem Mitarbeiter Zeit gewährt wird, um sich in bestehende Teams zu integrieren, dass ein funktionierendes Arbeitsverhältnis aufgebaut werden kann. Dies ist für eine optimale Unternehmensinterne Zusammenarbeit sehr wichtig und erfordert Geduld, dass eine Vertrauensbasis entstehen kann.²³

vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,Seite 112

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

1.2.3 Aktuelle Trends²⁴

Aufgrund der immer weiter voranschreitenden Technik und daraus resultierenden Digitalisierung ergeben sich auch für die externe Personalbeschaffung neue Trends am Arbeitsmarkt. Folgende Trends ergeben sich hierbei durch repräsentative Studien des Jahres 2013:

- Soziale Netzwerke

Immer beliebter wird dabei die Rekrutierung von Arbeitnehmer durch soziale Netzwerke. Dabei ist vor allem in den letzten Jahren die Nutzung von Netzwerken wie Xing und Facebook bei der aktiven Suche nach neuen Arbeitnehmern stark gestiegen. Allerdings ist zu hierbei zu beachten, dass die endgültige Einstellung von Personal über diesen Weg noch immer nur bei 2,1% liegt. Das heißt die Unternehmen befassen sich immer mehr mit den Sozialen Netzwerken und erhöhen dadurch automatisch ihre Präsenz in diesen. Als wesentliches Mittel der externen Personalbeschaffung ist dieses allerdings noch nicht anzusehen.

- Trends in der Digitalisierung

In den letzten Jahren ist die Digitalisierung vor allem bei der Personalbeschaffung sehr gestiegen. Dabei setzen Unternehmen vor allem auf den elektronischen Bewerbungseingang. Dabei ist laut der Studie „Recruiting Trends 2013“ in diesem Jahr erstmals die 50% Marke gebrochen wurden. Das heißt das erstmals in diesem Jahr 57 % aller Bewerbungen auf elektronischem Weg verschickt wurden sind. Hierbei wird der Trend auch immer mehr in diese Richtung gehen, da den Unternehmen dadurch ein hoher bürokratischer Aufwand erspart bleibt.

²⁴ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

2 Analyse zur Grundlage der Handlungsempfehlungen²⁵

Um einem Unternehmen diverse Handlungsempfehlungen auszustellen ist es wichtig Entwicklungen der Personalbeschaffung zu analysieren. Hierbei werde ich großen Wert darauf legen Trends, Entwicklungen, Probleme und Herausforderungen der letzten Jahre für die Unternehmen wissenschaftlich zu analysieren und eine Grundlage für Handlungsempfehlungen zu schaffen.

2.1 Entwicklungen im Recruiting

Als Grundlage für diverse wissenschaftliche Darstellungen im Bereich des Recruiting ist es wichtig abzusehen inwieweit dies für die meisten Unternehmen in den nächsten Jahren eine Rolle spielt. Diesbezüglich ist festzustellen, ob Unternehmen beabsichtigen in den nächsten Jahren neues Personal zu beschaffen.

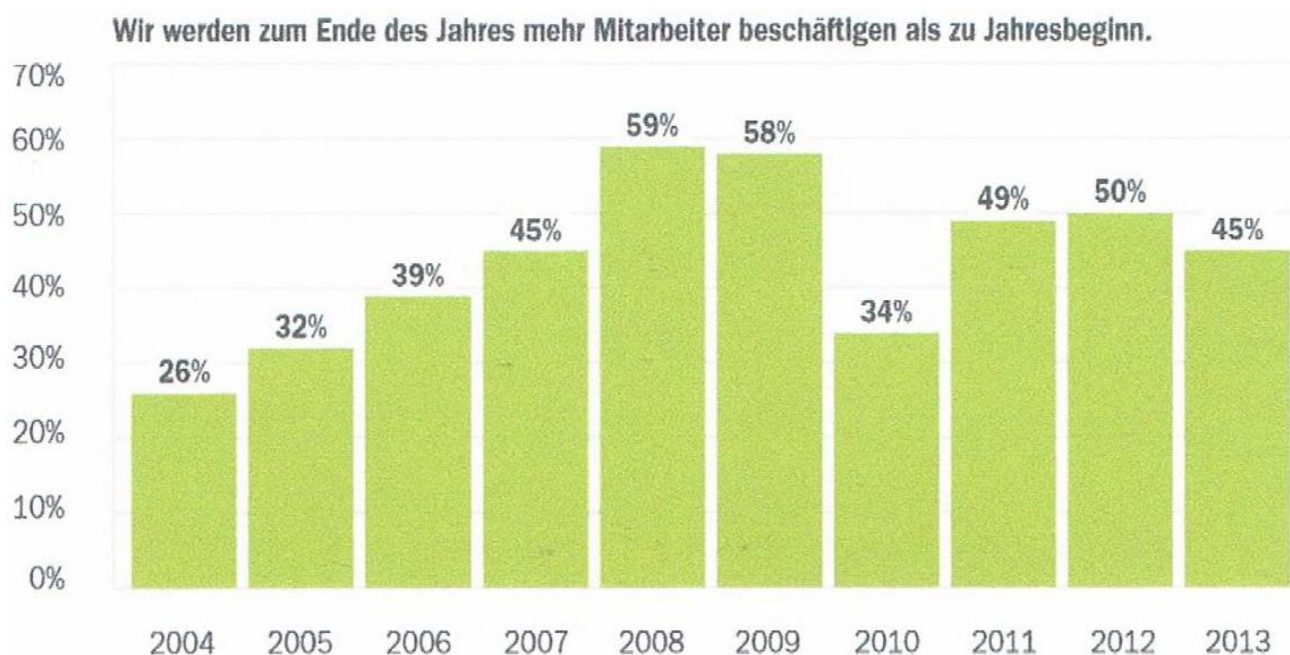


Abbildung 1: Mitarbeiterbeschäftigung

In hier dargestellter Grafik wurden Unternehmen in einer repräsentativen Studie befragt, ob sie davon ausgehen im Jahr 2013 Neueinstellungen zu tätigen. Wie man sieht gehen hierbei 45% aller befragten Unternehmen davon aus, neues Personal einzustellen. Im Vergleich zum Jahre 2010 ist dieser Wert wieder deutlich angestiegen und bietet somit die Grundvoraussetzung für die Personalbeschaffung.

²⁵ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

2.1.1 Interne Unternehmensherausforderungen²⁶

Laut mehreren Studien und wissenschaftlichen Umfragen ergaben sich für die letzten Jahre diverse Herausforderungen für die Unternehmen im Bereich Recruiting. Die meist genannten und meist beschriebenen Herausforderungen und Aufgaben werde ich nachfolgend erläutern.

- Employer Branding²⁷

Im Bereich Employer Branding liegt das Hauptaugenmerk darauf sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu etablieren. Dabei definiert sich Employer Branding als eines der Marketingkonzepte eines Unternehmens und wird als strategisches Ziel verfolgt. Durch das Schaffen eines sympathischen und attraktiven Außenbildes erhofft man sich eine höhere Anzahl von Bewerbern und dadurch auch die Chance den passenden Mitarbeiter zu finden. Wird hierbei das Außenbild des Unternehmens klar definiert sollte ebenfalls die Qualität der Bewerber steigen. Durch diese Außerdarstellung können sich Bewerber besser mit dem Unternehmen identifizieren und das Unternehmen darauf hoffen, schneller einen geeigneten Mitarbeiter zu finden. Langfristig ist das Employer Branding allerdings nicht nur bei der Beschaffung von neuem Personal wichtig. Stellt sich das Unternehmen als besonderer, zuverlässiger und auch attraktiver Arbeitgeber dar, finden sich vor allem auch Argumente Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Werden dabei diverse Marketingkonzepte, für das Employer Branding, in allen Bereichen des Unternehmens verfolgt werden die Mitarbeiter dies glaubhaft annehmen. Daraus sollte eine erhöhte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erfolgen und stellt die Grundlage für die intensive Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen. Durch die Einbindung des Personals in solche Prozesse könnte diese Bindung weiter intensiviert werden.

²⁶ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

²⁷ <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/employer-branding>, 19.01.2014

- Employer of Choice²⁸

Dieser Punkt ist in den meisten Fällen die Folge aus einer gut angelegten Employer Branding. Hierbei geht es darum das Unternehmen so gut am Arbeitsmarkt darzustellen, dass sich Arbeitssuchende bei der Wahl nach einem neuen Arbeitgeber von alleine für das jeweilige Unternehmen entscheiden. Dies ist meist die Folge aus einer optimalen Umsetzung des Employer Branding und bringt dem Unternehmen den Vorteil nicht um talentierte und qualifizierte Mitarbeiter kämpfen zu müssen.

- Mitarbeiterbindung²⁹

Die meisten Unternehmen definieren als Unternehmensziel seine Mitarbeiter langfristig zu binden. Um Arbeitnehmer erfolgreiche an das eigene Unternehmen zu binden, bedarf es verschiedener Faktoren. Diese kann man grundlegend in Arbeitnehmer- und Arbeitgeberfaktoren aufteilen:

Arbeitnehmerfaktoren

Für den Arbeitnehmer gibt es einige Faktoren, die für den Verbleib im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Hierbei müssen wir wieder auf das Employer-Branding zurückkommen. Ein wichtiger Faktor ist, dass sich der Mitarbeiter mit der Unternehmensphilosophie und der Darstellung des Unternehmens identifizieren kann. Gehen die Vorstellungen des Arbeitnehmers und des Unternehmens diesbezüglich Hand in Hand, ist eine gute Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit geschaffen. Des Weiteren ist es für die meisten Arbeitnehmer wichtig persönliche und berufliche Chancen für eine Weiterentwicklung im Unternehmen zusehen. Hierbei ist es entscheidend, dass Unternehmen sich vor allem als attraktiver Arbeitgeber darstellen, um den Arbeitnehmern diese Chancen zu vermitteln.

²⁸ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

²⁹ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005 ,

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Arbeitgeberfaktoren³⁰

Wie auch für den Arbeitnehmer ergeben sich das Unternehmen wichtige Voraussetzungen, um eine langfristige Zusammenarbeit sinnvoll zu gestalten. Dabei legt der Arbeitgeber vor allem Wert darauf, dass der Arbeitnehmer zu der Unternehmensphilosophie passt und diese langfristig vertreten kann. Entscheidender Punkt für die Unternehmen ist meist auch der Fachkräftemangel, der sich derzeit am Arbeitsmarkt ergibt. So ist es für die Unternehmen schwierig geeignetes Personal zu finden. Sollten so diverse Stellen mit qualifiziertem Personal besetzt wurden sein, ist es meist das Ziel diese auch langfristig auszufüllen, um sich weiteren Aufwand zur Suche für geeignetes Personal zu ersparen. Das Potenzial des Mitarbeiters ist dabei einer der wichtigsten Faktoren.

³⁰ vgl. Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005

vgl. Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

2.1.2 Veränderungen am Arbeitsmarkt³¹

In der Personalbeschaffung ist es als Unternehmen immer wieder von sehr großer Bedeutung auf diverse Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren. Nachfolgend werden die wichtigsten Veränderungen diesbezüglich dargestellt.

- Demografischer Wandel

Allgemein gesehen stellte sich der demografische Wandel nicht nur als Veränderung am Arbeitsmarkt dar, sondern ist ein Problem der gesamten Gesellschaft.

Das Grundproblem dieses Wandels sind die immer weiter sinkenden Geburtenraten in Deutschland.

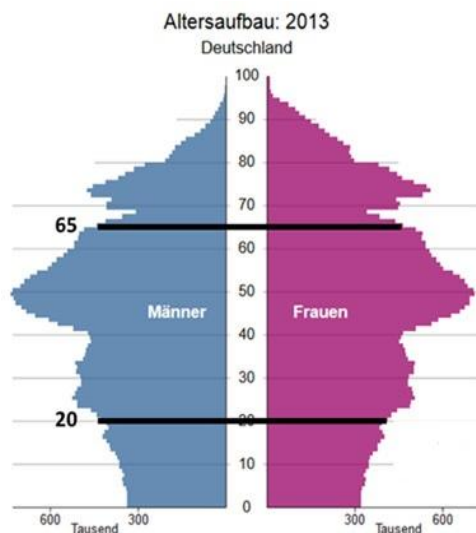


Abbildung 2: Demografie

Dadurch ist immer weniger geeigneter Nachwuchs für die Unternehmen vorhanden. Des Weiteren steigt das Durchschnittsalter der Deutschen immer weiter an. Wie man an der Grafik sehen kann liegt der Durchschnitt bereits im mittleren Alter zwischen 40 – 60 Jahren. Dieses droht allerdings die nächsten Jahre weiter anzusteigen. Und genau hierbei entsteht für die Unternehmen ein schwerwiegendes Problem. Daraus entwickeln sich vor allem Schwierigkeiten in einem Bereich der internen Personalbeschaffung. Heutzutage und auch für die Zukunft wird es dadurch immer problematischer für die Unternehmen, junge Talente am Arbeitsmarkt zu finden und diese durch eine Berufsausbildung für diverse Stellen im Unternehmen auszubilden.

³¹ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

Dabei ist es für die Unternehmen sehr wichtig Auszubildende langfristig auf Tätigkeiten im Unternehmen vorzubereiten und diese auch an das Unternehmen zu binden. Durch den Mangel an jungen Menschen wird es immer schwieriger als Arbeitgeber sehr gut geeignete Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Dies wird sich voraussichtlich zu einem chronischen Problem der nächsten Jahre entwickeln.

- Fachkräftemangel³²

Unter anderem resultierend aus der demografischen Entwicklung der letzten Jahre ergibt sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt ein Fachkräftemangel. Dies bedeutet für die Unternehmen, dass sie trotz zahlreicher Bewerber nicht ausreichend Potenzial vorfinden, um geeignete neue Arbeitnehmer für das Unternehmen zu gewinnen. Diesbezüglich herrscht bei den meisten Unternehmen kein großer Optimismus wie folgende Grafik zeigt.



Abbildung 3: Fachkräftemangel

Analysiert man hierbei die Tendenzen der letzten Jahre, kommt man klar zu dem Ergebnis, dass der Optimismus der Unternehmen sogar gesunken ist. So befürchten mehr als ein Drittel aller befragten Unternehmen, dass es sehr schwierig wird aufkommende Vakanzen erfolgreich auszugleichen. Sogar 5,7% der Unternehmen gehen davon aus diverse Stellen gar nicht erfolgreich besetzen zu können. Diese Sichtweisen sind eine Folge der schwierigen Situation am Arbeitsmarkt. Durch diese

³² vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

Herausforderung für die Unternehmen ist es von großer Bedeutung die wichtigsten Kriterien für einen neuen Arbeitnehmer zu analysieren. Durch die sehr beschränkte Auswahl ist es für die Unternehmen fast unmöglichen den optimalen Mitarbeiter in den Bereichen Social Skills und fachliche Kompetenzen zu finden. Allerdings werden erfolgreiche Unternehmen nicht freiwillig auf die perfekte Eignung eines Mitarbeiters verzichten. So müssen entscheidende Lösungen zur optimalen Personalbeschaffung gefunden werden.

- Bologna-Prozess³³

Der Bologna-Prozess bezieht sich vor allem auf die Einführung neuer internationaler akademischer Abschlüsse. Dabei sind die neuen akademischen Abschlüsse der Bachelor und der Master. Das Bachelorstudium ist dabei der erste akademische Grad, den man mit dem Masterstudium weiter vertiefen kann. Ziel dieses Prozesses war und ist es, Studienabschlüsse international vergleichbar zu machen und Studenten dadurch in ihren Studiengängen Mobilität einzuräumen. Dies bedeutet, dass Studenten die Möglichkeit haben sollen ihr Studium an verschiedenen Hochschulen abzuschließen bzw. einfacher während des Studiums ins Ausland Semester absolvieren zu können. Bei der Umsetzung dieses Prozesses sind allerdings immer wieder Probleme entstanden die eine reibungslose Eingliederung ins Hochschulsystem beeinflusst haben. Dabei spielen vor allem folgende Probleme eine entscheidende Rolle:

- Das Ziel, den Studenten eine erhöhte Mobilität zu ermöglichen wurde verfehlt. Auf Grundlage der Abschlüsse ist ein Wechsel zwischen den Hochschulen jederzeit möglich. Allerdings wurden die meisten Studiengänge in den letzten Jahren so sehr spezialisiert, dass es für die Studenten schwierig ist sich in anderen Hochschulen zu integrieren. Das macht vor allem einen Wechsel an ausländische Hochschulen sehr kompliziert. Durch die Spezialisierung so vieler Studiengänge ist das Ziel alles auf eine einheitliche Stufe zu stellen verfehlt wurden.

³³ <http://www.hochschulverband.de/newsletter/Bologna-Reformvorschlaege-DHV.pdf>, 19.01.2014

- Durch eine festgelegte Organisationsstruktur und deren härteren Umsetzung wollte man die Studenten intensiver an die Hochschulen binden und die Zahl der Studienabbrecher senken. Durch diese Maßnahmen ist allerdings genau das Gegenteil eingetreten, so dass die Zahl der Studienabbrecher in den letzten Jahren sogar anstieg. Vor allem in den neuen Studiengängen liegen die Zahlen überdurchschnittlich hoch. So beenden an Universitäten 25% der Bachelorstudenten ihr Studium vorzeitig. An Fachhochschulen sind es hierbei sogar 39%.
- Um Studieninhalte besser vergleichbar zu machen und den Studenten einfachere Wechsel zwischen den Hochschulen zu ermöglichen wurde das so genannte ECTS-Kreditsystem eingeführt. Allerdings sind hierbei große Probleme im Bereich der Vergleichbarkeit aufgetreten, da zwar jedes Land dieses System eingeführt hat aber allerdings anders anwendet. So werden diverse Studieninhalte so gut wie unvergleichbar.
- Durch die Einführung der Abschlüsse Bachelor und Master verlieren vorangegangenen Studienabschlüsse, wie zum Beispiel der Diplom-Ingenieur, ihre Vergleichbarkeit. Nur durch das überdurchschnittliche, internationale Ansehen deutscher Ingenieure kann sich der Wert dieses Abschlusses halten.³⁴

Durch das Auftreten dieser Probleme ergeben sich diverse Herausforderungen für die Unternehmen. So müssen die Unternehmen unter anderem alle ihre Studienprogrammen den neuen Studiengängen anpassen und auf erläuterte Probleme bei der Umstellung dieses Prozesses Rücksicht nehmen und entsprechend gegenwirken. Weiterhin müssen Unternehmen die Anforderungen an neue Mitarbeiter den Studiengängen und deren Abschlüssen entsprechend anpassen.

³⁴ <http://www.hochschulverband.de/newsletter/Bologna-Reformvorschlaege-DHV.pdf>, 19.01.2014

- Top-Management-Support³⁵

In dem Bereich der Personalbeschaffung und der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt bezieht sich der Top-Management-Support auf die enge Zusammenarbeit der Führungskräfte mit dem Personal des Unternehmens bei diversen Projekten. So ist es von großer Bedeutung, dass die Führungskräfte der Unternehmen eng mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten und diese bei diversen Projekten unterstützen.

Dieser Punkt bezieht sich vor allem auf die Führungsstile der Top-Management-Ebene. Zu dieser Ebene gehören der Unternehmensvorstand und die Geschäftsführer. Das richtige anwenden diverser Führungsstile in einem Unternehmen kann ein entscheidendes Instrument sein, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Beschriebene Führungsstile sind:

- Autoritär
 - Auf Grundlage von eigenen Ansichten entscheidet ausschließlich der Vorgesetzte alleine
- Patriarchalisch
 - Ähneln dem Autoritären Führungsstil. Allerdings versucht hierbei der Vorgesetzte seine Mitarbeiter von getroffenen Entscheidungen zu Überzeugen
- Beratend
 - Um seine getroffenen Entscheidungen besser rechtfertigen zu können trifft der Entscheider diverse Vorbereitungen. So versucht er auf einem logischen Weg seine Entscheidungen zu rechtfertigen und seinen Untergesetzten das Gefühl zu geben an diversen Entscheidungen beteiligt gewesen zu sein. Allerdings werden auch die Entscheidungen alleine getroffen.³⁶

³⁵ vgl. Prof. Dr. Tim Weitzel, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf, 19.01.2014

³⁶ http://www.google.de/imgres?imgurl=http://www.ibim.de/management/3-3.ht12.JPG&imgrefurl=http://www.ibim.de/management/3-3.htm&h=431&w=800&sz=65&tbnid=obFfyPaGmduQJM:&tbnh=90&tbnw=167&zoom=1&usg=__lvdp8V7n8n732Yn9VR-Vy3rrbri=&docid=O2xcmqPbhM9B4M&sa=X&ei=9ryuUtKCGIPtAbl0oDABA&ved=0CEMQ9QEwAQ&dur=322, 19.01.2014

- Kooperativ
 - Grundlegend trifft auch hier der Vorgesetzte die Entscheidungen selber. Allerdings tauscht er sich vorher mit seinen Mitarbeiter über anstehende Entscheidungen aus und räumt seinen Untergesetzten die Möglichkeit ein ihre Meinungen dazu anzubringen bevor abschließend eine Entscheidung gefällt wird.
- Partizipativ
 - Hierbei wird durch eine vom Vorgesetzten festgelegten Entscheidungsgruppe Vorschläge zum lösen von diversen Problemen festgelegt. Durch diese Gruppe werden diverse Lösungsvorschläge erarbeitet und analysiert. Anschließend wird durch den Vorgesetzten eine Entscheidung getroffen.
- Demokratisch
 - Dieser Führungsstil biete zwei Möglichkeiten auf. Zum einen kann der Vorgesetzte diverse Probleme definieren und diese eingrenzen. Anschließend trifft die Gruppe eine Entscheidung.
 - Die Gruppe erarbeitet selbstständig und erarbeitet sich auf diesem Weg eine Entscheidungsfindung. Der Vorgesetzte agiert in diesem Falle in beratender Funktion und unterstützt die Gruppe³⁷

Auf Grundlage dieser Führungsstile, obliegt es dem Management diese umzusetzen und sich in diese Stile einzugliedern. Die große Bedeutung ist hierbei, dass man mit einer geschickten, respektvollen und fordernden Führung entscheidend zu einem guten Betriebsklima beitragen kann. So kann man mit einem guten Umgang und dem Gespür für die richtigen Situationen bestehende Teams festigen und eine gute Zusammenarbeit ermöglichen. Bezug nehme ich hierbei vor allem darauf, dass man Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass ihre Meinungen angenommen und respektiert werden. Natürlich wird es immer wieder wichtige Entscheidungen geben die das Management in voller, eigener Verantwortung zu treffen hat. Allerdings ist es wahrscheinlich von großem Vorteil seine Mitarbeiter und Teams in diverse Entscheidungsfindungen einzubeziehen. Das provoziert bei den Mitarbeitern das Gefühl gebraucht zu werden und das jeder einzelne die Möglichkeit hat, die

³⁷ http://www.google.de/imgres?imgurl=http://www.ibim.de/management/3-3.ht12.JPG&imgrefurl=http://www.ibim.de/management/3-3.htm&h=431&w=800&sz=65&tbnid=obFfyPaGmduQJM:&tbnh=90&tbnw=167&zoom=1&usg=__lvdp8V7n8n732Yn9VR-Vy3rrbri=&docid=O2xcmqPbhM9B4M&sa=X&ei=9ryuUtKCGIPtAbI0oDABA&ved=0CEMQ9QEwAQ&dur=322, 19.01.2014

Geschicke des Unternehmens zu beeinflussen. So ist es für die Unternehmen wichtig flexibel zu sein und ihren Führungsstil situationsabhängig anzupassen und so sein Personal optimal zu führen und zu unterstützen. Besonderer Schwerpunkt sollte allerdings auch hierbei auf den Interessen des Unternehmens liegen. So kann man bei diversen Entscheidungsfindungen des Unternehmen eine Gruppe bilden die verschiedenen Lösungsansätze erarbeitet. So beteiligt man sein Personal direkt an diversen Vorgängen am Unternehmen. Anschließend kann trotz dessen eine Autoritäre Entscheidung zum Wohle des Unternehmens getroffen werden. Besondere Schwierigkeit liegt hierbei in der Kombination verschiedener Führungsstile. Dafür sind im Management große Persönlichkeiten nötig, die diese Herausforderungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichmäßig umsetzen können. Hierbei kann vor allem eine gestärkte Bindung an das Unternehmen die Folge sein. Werden Mitarbeiter gefördert, respektiert und diverse Unternehmensprozesse eingebunden, bestehen für diese in der Regel kein beruflicher Grund ihren Arbeitsplatz zu wechseln.

2.1.3 Probleme für die Unternehmen

Auf Grundlage vorliegender Feststellungen ergeben sich für die Unternehmen diverse Probleme die sie mit besonderem Fokus in den nächsten Jahren bearbeiten müssen. Vor allem durch die Situation am Arbeitsmarkt ergeben sich Schlüsselherausforderungen die es zu bewältigen gibt. Folgend sind die größten Probleme im Bereich des Recruiting im Bezug auf die heutige Situation am Arbeitsmarkt zusammengefasst:

- Mitarbeiterbindung
- Fachkräftemangel
- Demografischer Wandel
- wenig potenzieller Nachwuchs im Bereich Auszubildende

2.2 Zusammenfassung der Analyse

Im Bereich der Personalbeschaffung ist es nicht möglich einen allgemein gültigen Idealzustand zu definieren. Jedes Unternehmen verfolgt hierbei seine eigenen Philosophien, die stetig an die Veränderungen am Arbeitsmarkt angepasst werden müssen. Die Grundlage für folgende Handlungsempfehlungen ergibt sich somit aus der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt, sowie der aktuellen Vorgehensweise meines Beispielunternehmens. Dies definiert sich dabei auf Grundlage aktueller Herausforderungen der Unternehmen, Trends im Bereich Recruiting und diverser Probleme am Arbeitsmarkt. Wichtig ist hierbei, dass sich genannte Stichpunkte jederzeit kurz-, mittel- oder langfristig verändern können. Demzufolge ist dies keine allgemeingültige Regelung sondern ausschließlich eine Analyse auf Grundlage bestehender Situation. Als wichtigste Grundlage ist hierbei die Notwendigkeit von Neueinstellungen in den nächsten Jahren zu betrachten. Wie aus dem, auf Seite 30, aufgezeigten Diagramm zu entnehmen ist, gehen ca. 45% aller befragten Unternehmen davon aus, in den nächsten Jahre Neueinstellungen zu tätigen. Diese Grundlage machen diverse Handlungsempfehlungen sinnvoll. Aus folgender Situation ergeben sich diverse Handlungsempfehlungen, um das Unternehmen optimal auf aktuelle Gegebenheiten einzustellen.

- schaffen einer Employer Branding
- Mitarbeiter an das Unternehmen binden
- Top-Management-Support
- anpassen an aktuelle Trends im Recruiting
- optimale Vorbereitung auf Neueinstellungen
- erkennen der Altersstrukturen
- gegenwirken im Bereich des Fachkräftemangels
- Employer of Choice werden

Aus diesen wichtigen Stichpunkten kann sich ein jedes Unternehmen im Bereich der Personalbeschaffung bestens vorbereiten. Aufgezeigte Stichpunkte wurden auf Grundlage aktueller Studien angelegt und sind somit wissenschaftlich belegt. Für diverse Unternehmen ist es somit wichtig sich durch diverse Handlungen auf diese Veränderungen am Arbeitsmarkt einzustellen und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

3 Partnerunternehmen BARMER GEK

In folgendem Kapitel werde ich mein Partnerunternehmen, die BARMER GEK, vorstellen und meiner Bachelorarbeit den Praxisbezug verleihen. Dabei werde ich als erstes das Unternehmen vorstellen und auf diverse Unternehmensphilosophien eingehen. Auf Grundlage von Interviews mit Herrn Willms, dem Regionalgeschäftsführer der BARMER GEK, und diversen Unterlagen werde ich dabei den Ist-Zustand im Bereich der Personalbeschaffung analysieren und feststellen.

3.1 Vorstellung des Beispielunternehmens

3.1.1 Allgemein³⁸

Die BARMER GEK ist in den Bereich der gesetzlichen Krankenkassen einzuordnen und zählt dabei mit deutschlandweit ca. 9 Millionen Versicherten zu der größten in Deutschland. Diese Körperschaft des öffentlichen Rechts entstand im Januar 2010 aus einer Fusion der BARMER Ersatzkasse (BEK) und der Gmünder Ersatzkasse (GEK). Anders als die beiden Hauptsitze liegt der juristische Sitz der BARMER GEK in Berlin. Die beiden Zentralverwaltungen liegen zu einem in Wuppertal und zum anderen in Schwäbisch Gmünd. Diese beiden Zentralverwaltungen resultieren aus der Zeit vor der Fusion von 2010 und wurden so von beiden Seiten beibehalten. Dabei ist die Zentralverwaltung in Wuppertal mit 1700 Mitarbeiter der Verwaltung in Schwäbisch Gmünd mit ca. 800 Mitarbeitern noch einen Schritt voraus. Des Weiteren ist die BARMER GEK deutschlandweit mit ca. 1000 Geschäftsstellen und 15.000 festangestellten Mitarbeiter vertreten. Der Jahresumsatz liegt dabei im Bereich der 24 Milliarden.

³⁸ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Barmer_GEK, 19.01.2014

3.1.2 Geschichte

Gmünder Ersatzkasse

Die Gmünder Ersatzkasse wurde am 4. Mai 1878 gegründet. Damals hieß sie noch „Nationale Kranken -und Begräbniskasse des Gewerkvereins der Deutschen Gold – und Silberarbeiter und verwandter Berufsgenossen.“ Die GEK hatte ihren Sitz in Schwäbisch Gmünd und zählte natürlich auch zu den gesetzlichen Krankenversicherungen. Die GEK fusionierte mit zahlreichen kleinen Ersatzkassen. So entstanden z.B.:

- Neptun-Ersatzkasse (seit 1. Januar 1998)
- BRÜHLER- Die Ersatzkasse (seit 1. Januar 2004)
- Buchdrucker- Krankenkasse Hannover (seit 1. Januar 2004)
- HZK (seit 1. Juli 2008)

Die GEK hatte bis Dezember 2009 1,7 Millionen Versicherte und mehr als 180 Geschäftsstellen im ganzen Bundesgebiet. Zu dieser Zeit war sie die fünftgrößte Krankenkasse in ganz Deutschland. Die GEK beschäftigte bis zu ihrer Auflösung am 31. Dezember 2009 ca. 2500 Angestellte inklusive 330 Auszubildende.

3.1.2.2 Barmer³⁹

1867 wurde der „kaufmännische Verein für Handlungshilfen in Barmen“ gegründet. Dieser später bekannt als „Krankenkasse für Handelsangestellte in Barmen“ und die am 27. Oktober 1884 gegründete „Krankenkasse des Vereins junger Leute“ nannten sich später Barmer Ersatzkasse. Die Barmer wurde im Wuppertaler Stadtteil Barmen gegründet, daher der Name. Die Hauptverwaltung der Barmer zog 1932 nach Berlin auf die damalige Lindenstraße. Durch die Schäden die der Krieg am Hauptverwaltungsgebäude hinterlassen hatte, verlegte man sie nach Nieheim und Bad Hermannsborn. Lange hielten sie es an diesen Standorten nicht aus und so zogen sie wieder nach Wuppertal zurück. Damals betreuten ca. 19 500 Mitarbeiter in 1000 Geschäftsstellen die 7,2 Millionen Versicherten.

³⁹ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Barmer_GEK, 19.01.2014

3.1.3 Mitarbeiter und Qualifikationen

Die Barmer GEK beschäftigt zurzeit 19000 Mitarbeiter. In den Chemnitzer Geschäftsstellen werden ca. 200 Vollzeitkräfte beschäftigt. Der Vorstand der Barmer GEK besteht aus dem Vorsitzendem Christoph Straub, seine Stellvertreter Rolf-Ulrich Schlenker und Jürgen Rothmaier. Der Verwaltungsrat besteht aus 30 Mitgliedern. Darunter kommen dann die sogenannten Regionalgeschäftsführer, die die Bezirksgeschäftsführer unter ihrer Leitung haben. Eine Stufe weiter unten in der Hierarchie stehen die Abteilungsleiter und Sachgebietsleiter, welche natürlich die Sachbearbeiter und Praktikanten unter sich haben.

3.1.4 Ausbildungsberufe⁴⁰

Kaufmann/-frau im Gesundheitswesen: Sie beraten Kunden zu Gesundheitsthemen und kümmern sich um ihre Bedürfnisse in Sachen Gesundheit. Sie behalten den Gesundheitsmarkt immer im Blick um die Versicherten bestmöglich betreuen zu können. Sie halten Kontakt zu Unternehmen und Schulen um neue Mitglieder zu gewinnen.

Sozialversicherungsfachangestellte: Sie bieten erstklassige Beratung zu Krankenversicherungen. Die Schwerpunkte der Ausbildung liegen in den Bereichen Beitrag und Leistung aber auch Marketing und Vertrieb spielen eine große Rolle.

Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung: Sie entwickeln Lösungen bei Softwareproblemen für die Barmer GEK. Die Weiterentwicklung und Realisierung der IT-Systeme gehört ebenfalls zum Aufgabenbereich. Außerdem schulen sie Mitarbeiter bei Einführung neuer Software.

Duales Studium- Health Care Management& KiG: Health Care Management ist eine Kombination aus Wirtschaftswissenschaften und Medizin. Man besucht Vorlesungen in z.B. BWL, klinische Medizin und Gesundheitswissenschaften. Außerdem wird man umfangreich in Technik und Computer ausgebildet. Gleichzeitig wird man drei Jahre lang als Kaufmann/-frau im Gesundheitswesen ausgebildet. Somit hat man zwei Abschlüsse in der Tasche.

⁴⁰ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Barmer_GEK, 19.01.2014

vgl. https://www.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/barmer-gek/Karriere/Ausbildung-Studium/Ausbildung-Studium.html?w-cm=MainNavSecondLevel_t90106, 19.01.2014

In Chemnitz werden zurzeit nur Kaufleute im Gesundheitswesen ausgebildet, da die Chemnitzer Beitragsabteilung nach Dresden in das Melde- und Einzugszentrum verlegt wird. Fachinformatiker werden nur in den Hauptverwaltungen Schwäbisch Gmünd und Wuppertal ausgebildet.

3.2 Analyse des Ist-Zustandes

Den Ist-Zustand im Bereich der Personalbeschaffung werde ich auf Grundlage diverser Interviews mit dem Regionalgeschäftsführer Chemnitz und diversen Unterlagen der BARMER GEK feststellen. Dies ist dabei die wichtige Grundlage, um detaillierte Handlungsempfehlungen ausstellen zu können.

3.3 Unternehmensphilosophie

Sowohl in der internen als auch in der externen Personalbeschaffung haben sich im Unternehmen in den letzten Jahren diverse Richtlinien entwickelt an denen man versucht festzuhalten. Dies ist auf Grundlage verschiedenster Situationen allerdings nicht immer möglich. Bezugnehmend auf die verschiedenen Beschaffungswege der internen und externen Personalbeschaffung werde ich folgend die Unternehmensphilosophie und diverse Vorgehensweisen im Unternehmen beschreiben. Hierbei zu beachten ist, dass bei der BARMER GEK als Grundsatz gilt, dass man immer erst versucht benötigtes Personal intern zu beschaffen. Sollte dies nicht möglich sein wird der Weg der externen Personalbeschaffung gewählt. Anschließend werden aktuelle Vorgehensweisen des Unternehmens beschrieben, die nicht in die Wege der internen und externen Personalbeschaffung, einzugliedern sind. Bei wichtigen und aktuellen Trends in der Personalbeschaffung steht das Unternehmen wie folgt da.

- Social Media

Der Bereich Social Media gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung. Widergespiegelt wird dies vor allem in der Personalbeschaffung. Dies bedeutet zum einen, dass die Unternehmen ihre Stellenanzeigen immer mehr im Internet schalten und zum anderen dass die Variante der Online-Bewerbung immer mehr zum Tragen kommt. Dies ist vor allem im Bereich der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sehr wichtig. Gerade bei großen Unternehmen kann die Personalbeschaffung, vor allem im Bereich der Neueinstellungen erhebliche Kosten und einen großen zeitlichen Aufwand verursachen. So ist das Social Media Recruiting zu einem kostengünstiger als die ursprünglichen Varianten und ist auch im bürokratischen Sinne sehr effektiv. In diesem Bereich verfolgt die BARMER GEK allerdings keine klare Philosophie. Stellenanzeigen werden hierbei fast ausschließlich über die Homepage des Unternehmens geschaltet. Allerdings ist der anschließende Prozess noch nicht weiterentwickelt worden. Dies bedeutet, dass Bewerbungen ausschließlich über den Papierweg angefordert werden. Des Weiteren sind fortlaufende Gespräche oftmals auf persönliche Empfindungen ausgelegt. Weiterhin ist das Unternehmen in Facebook vertreten und verfolgt dieses Marketing-Instrument auch intensiv. In erster Linie dient der Facebookauftritt der BARMER GEK dazu, Werbung zu machen und sich Kritik zu stellen. So werden regelmäßig Verbesserungsvorschläge im Kundenservice und Leistungsbereich entgegengenommen und von Mitarbeitern des Unternehmens gelesen und kommentiert. Ein Weiterer mittlerweile beliebter Weg der Personalbeschaffung wird allerdings kaum genutzt. Im nur für den Businesskontakt ausgelegten Netzwerk Xing sind ausschließlich einzelne Personen des Unternehmens vertreten. Die BARMER GEK als gesamtes wird hier nicht repräsentiert. Genutzt wird dieses Netzwerk allerdings nur selten.

- Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung ist bei der BARMER GEK, laut Geschäftsführung, ein sehr wichtiger Punkt. Auf Grundlage aller Instrumente der Personalbeschaffung ergeben sich in diesem Punkt positive oder negative Ergebnisse. So kann es das Unternehmen als Erfolg bezeichnen, dass seit Gründung der Geschäftsstellen in Chemnitz kein einziger Mitarbeiter das Unternehmen wegen Kündigung verlassen

hat. Dies deutet auf eine sehr gute Arbeitsweise der Geschäftsführung in aufgezeigten Bereichen hin. Wichtigster Bestandteil der Mitarbeiterbindung sind nach mehreren Gesprächen mit verschiedenen Mitarbeitern, die Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens. So wurde immer wieder beschrieben, dass man das Gefühl habe auf Grundlage erbrachter Leistungen eingeschätzt zu werden. Unabhängig waren hierbei oft vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter. Das heißt, dass Ziel des Unternehmens ist es, den Mitarbeitern einer Chancengleichheit für eine berufliche Weiterentwicklung auszusetzen. Jeder Mitarbeiter ist somit durch seine erbrachten Leistungen selbst dafür verantwortlich wie groß seine Aufstiegschancen sind. So ist am Beispiel der Regionalgeschäftsführung festzustellen, dass man auch ohne Abitur und Studium, Führungspositionen erlangen kann. Durch fortan gute Leistungen, ab Beginn der Ausbildungen, stehen somit allen Mitarbeitern Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Aufstiegschancen im Unternehmen gehen allerdings mit der Bereitschaft für Mobilität einher. So kann das Unternehmen nur die Mitarbeiter befördern, wenn diese für eine bessere Stelle bereit sind den Standort zu wechseln. Auf Grundlage wirtschaftlicher Gegebenheiten der BARMER GEK kann in der langfristigen Unternehmens- und Personalplanung nicht abgeschätzt werden wann und wo Stellen frei werden. Allerdings wird vom Unternehmen immer versucht Mitarbeiter bei herausragenden Leistungen bessere Stellen anzubieten.

Die BARMER GEK versucht im Bereich der Mitarbeiterbindung viel zu investieren, da aus schlechter Umsetzung des Unternehmens, in diesem Bereich, viele Probleme entstehen können. Um eine große Fluktuation zu vermeiden und eine konstante Motivation der Mitarbeiter zu garantieren ist im Bereich der Mitarbeiterbindung die Grundlegende Philosophie alle dafür wichtigen Instrumente optimal Umzusetzen. Dies ergibt aus dem im Kapitel 3 erläuterten Ist-Zustand und den Philosophien des Unternehmens und ist nicht nur an einem Punkt festzumachen. Wichtig hierfür sind besonders die Punkte Top-Management-Support, Vergütung, Führungsstil und Employer Branding.

- Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die Zusammenarbeit mit den Hochschulen ist bei dem Unternehmen in zwei Wege unterteilt. Zu einem bietet die BARMER GEK an der Hochschule in Niederrhein⁴¹ den Dualen Studiengang „Gesundheitsmanagement“ an. Zum anderen steht das Unternehmen verschiedenen Hochschulen regelmäßig für verschiedene Praxisprojekte zu Verfügung. Mit dem Studium für „Gesundheitsmanagement“ wird versucht langfristig Führungspersonal für das Unternehmen deutschlandweit auszubilden. Ein großer Vorteil des Unternehmens ist es hierbei trotz dieses Studium auch Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung Aufstiegschancen einzuräumen. So können auch diese Führungspositionen im Unternehmen erreichen. Bei den Praxisprojekten mit Hochschulen entsteht für die BARMER GEK und die jeweilige Hochschule eine Win-Win-Situation. Zum einem erledigen und untersuchen die Studenten wichtige Aufgaben für das Unternehmen und sammeln Praxiserfahrungen und zum anderen kann das Unternehmen frühzeitig Potenziale der Studenten erkennen und ans Unternehmen binden.

- Top-Management-Support

Für den Bereich des Top-Management-Support hat das Unternehmen keine klare Philosophie entwickelt. Allerdings wird von der Regionalgeschäftsführung großer Wert auf diesen Punkt gelegt. Hierbei versucht das Unternehmen zum einem den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und wichtige Aufgaben eigenständig zu erledigen. Zum anderen steht die Geschäftsführung in ständigem Austausch mit seinen Mitarbeiter und steht diesen für wichtige Fragen in laufenden Projekten ständig zu Verfügung.

- Vergütung

Die Vergütung bei der BARMER GEK ergibt aus aktuellen Tarifverträgen. Dies gewährt den Arbeitnehmern eine gute Bezahlung. Diese ist vor allem für die neuen

⁴¹ vgl. https://www.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/barmer-gek/Karriere/Ausbildung-Studium/Ausbildung-Studium.html?w-cm=MainNavSecondLevel_t90106, 19.01.2014

Bundesländer überdurchschnittlich. Aufgrund der Tarifverträge werden die Gehälter in aller Regelmäßigkeit an aktuelle Gegebenheiten angepasst. Des Weiteren bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern ein Vergütungssystem auf Grundlage der Tarifverträge. So ist für jede Stelle eine bestimmte Vergütungsklasse festgelegt die sich mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit regelmäßig anpasst und erhöht, um den Mitarbeitern eine leistungsgerechte Vergütung zu gewähren.

- Führungsstil der Regionalgeschäftsführung

Die Wichtigkeit der Führungsstile im Unternehmen wurde bereits im Kapitel 2 beschrieben. Dabei waren im Austausch mit der Geschäftsführung klare Vorstellungen vorhanden wie diese umgesetzt werden sollen. Laut eigenen Erfahrungen des Geschäftsführers ist es hierbei besonders wichtig als Persönlichkeit flexibel zu sein. Dies bedeutet, dass sich hier auf keinen der beschriebenen Führungsstile festgelegt werden soll. Es wird immer versucht den besten Führungsstil für die aktuelle Situation im Unternehmen zu verwenden. So ist es dem Unternehmen immer wieder wichtig bei diversen Entscheidungen die Meinungen der Mitarbeiter einfließen zu lassen, um diese an wichtigen Prozessen zu beteiligen. Allerdings ist dies stark von der Wichtigkeit der Entscheidung abhängig. Sollten dabei herausragend wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, bezieht sich die Geschäftsführung auf den autoritären Führungsstil. Grundlage hierfür ist das der Entscheidungsträger meist die volle Verantwortung für diverse Entscheidungen zu tragen hat.

- Employer Branding

Im Bezug auf die Bekanntheit des Unternehmens wurden in den letzten Jahren nur wenige Investitionen in diesem Bereich getätigt. Trotz dessen legt die Geschäftsführung großen Wert auf die Weiterentwicklung der bestehenden Employer Branding. Die Begründung für dieses Vorgehen liegt in den bestehenden Situationen des Unternehmens. Durch die große Bekanntheit einer Krankenkasse und vor allem der tariflichen Vergütung entstand in diesem Fall eigenständig eine Arbeitgebermarke. Dieser Prozess trifft auch für andere Unternehmen ähnlicher Größe zu. Problem dieses Prozesses ist, dass zwar ein Employer Branding entsteht,

allerdings kein klar definiertes. Dies bedeutet das, dass Unternehmen ausschließlich aufgrund seiner Bekanntheit und der tariflichen Vergütung ein gefragter Arbeitgeber ist. Dies hat die Geschäftsführung erkannt und investiert mittlerweile in ein klar definiertes Marketingkonzept. Dies ergibt sich aus dem starken Zusammenhang der Corporate Identity und dem Employer Branding. Grundlage hierfür ist, dass in beiden Fällen die öffentliche Wahrnehmung als Kernkompetenz vorliegt. Hat das Unternehmen hierbei einen guten Stand in der Öffentlichkeit stellt sich dieses automatisch auch als attraktiver Arbeitgeber dar. Unterscheidung finden diese Marketingkonzepte allein in der definierten Zielgruppe. Definierte Zielgruppe für die Employer Branding sind potenzielle Arbeitnehmer. Zielgruppe für die Corporate Identity sind potenzielle Kunden. Wie bereits beschrieben gehen diese beiden Marketinginstrumente Hand in Hand. Um die Arbeitsweise in diesem Bereich zu verdeutlichen entsteht folgend ein Einblick in aktuelle Maßnahmen, um die Außendarstellung und die Employer Branding zu beeinflussen.

Aktuelles Projekt bezieht sich vor allem darauf, für alle bestehenden Zielgruppen interessanter wurden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk dabei bestehende Leistungen angepasst auf die verschiedenen Zielgruppen in den Vordergrund zu stellen. Dabei legt das Unternehmen besonderen Wert darauf Alleinstellungsmerkmale zu schaffen. Vor allem im Bereich Corporate Design sieht die BARMER GEK nachhohlbedarf. Ziel hierbei ist es in laufender Kampagne ein Unternehmenssymbol zu integrieren, dass jeder sofort an das Unternehmen erinnert wird und sich somit in den Köpfen potenzieller Kunden und Arbeitnehmern festsetzt. Zielgruppen hierfür sind Kinder, Familien, junge Erwachsene und Menschen mittleren Alters. Um jede dieser Zielgruppen anzusprechen wurde für jede ein besonderes Merkblatt entwickelt. Hierbei sind vor allem die Leistungen des Unternehmens entsprechend der Zielgruppe dargestellt und soll potenziellen Kunden ein „Rund um Sorglospaket“ bieten. Diese sollen feststellen, dass die BARMER GEK das beste Unternehmen ist, um sich abzusichern und wohl zu fühlen. Weiterhin soll das Gefühl vermittelt werden, dass jeder einzelne Kunde im Vordergrund steht und eine wichtige Rolle spielt.

Seit geraumer Zeit hat es die BARMER GEK versäumt ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Wie man auf im Anhang dargestellten Merkblätter sehen kann befindet sich oben rechts ein weißer Pfeil mit einem blauen Strich an der rechten Seite. Wie bei Unternehmen ähnlicher Größe soll sich aufgezeigtes Symbol als Unternehmenssymbol der BARMER GEK etablieren. Über die genaue Entstehung dieses Symbolen wurden keine Angaben gemacht.

3.3.1 Philosophie der internen Personalbeschaffung

- Innerbetriebliche Ausschreibungen

Dieser Weg der internen Personalbeschaffung wird bei der BARMER GEK nicht umgesetzt. Durch das hervorragende Betriebsklima und die gute zwischenmenschliche Kommunikation kennen die Entscheidungsträger des Unternehmens ihre Mitarbeiter bestens. So werden Stärken und Schwäche sowie persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter analysiert und festgestellt wer sich vom bestehenden Personal für die freie Stelle eignen könnte. Nach Auswahl einiger Kandidaten werden diese direkt angesprochen und mit diversen Vorhaben konfrontiert.

- Personalentwicklung
 - Ausbildung

Die BARMER GEK versucht seit ca. zwanzig Jahren ihren kompletten Personalbedarf mit der langfristigen Personalplanung abzudecken. Im Falle dieses Unternehmens bedeutet das, dass jedes Jahr 2 Auszubildende eingestellt werden. Diese sollen dann über Jahre hinweg auf bevorstehende Tätigkeiten herangeführt werden. Dabei wird viel Wert darauf gelegt, dass man immer einen männlichen und einen weiblichen Auszubildenden einstellt. Durch diese Vorgehensweise konnte der Großteil des Personalbedarfs abgedeckt werden. Zu Einstellungen durch die externe Personalbeschaffung kam es bei der BARMER GEK nur selten. Dies soll den Vorteil haben, dass die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden und mit diversen Abläufen über Jahre hinweg vertraut sind. Dies ist eine der wichtigsten Grundlagen für das gute Betriebsklima. Durch diese Philosophie ist es dem

Unternehmen gelungen seine Mitarbeiter so an das Unternehmen zu binden, dass fast keine Fluktuation vorliegt.

- Fortbildung

Bei diesem Punkt ist das Unternehmen besonders engagiert. Für jedes Kalenderjahr bietet das Unternehmen ihren Mitarbeiter ca. 100 Weiterbildungsmöglichkeiten an. Natürlich kann keiner der Mitarbeiter alle diese Weiterbildungen besuchen. Allerdings wird streng darauf geachtet, dass jeder Mitarbeiter regelmäßig diverse Angebote wahrnimmt. Eine Zahl für die zu besuchenden Weiterbildungen wurde hierbei nicht festgelegt. Auch hier werden von jedem Mitarbeiter die Stärken und Schwächen analysiert, um dann gemeinsam mit dem Arbeitnehmer über die optimalen Fortbildungsthemen zu entscheiden. Die Mitarbeiter werden quasi intensiv am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt. Selten gibt es dabei Weiterbildungen die von jedem Mitarbeiter besucht werden müssen, da man stets versucht individuell für jeden die bestmögliche Entscheidung zu treffen.

- Versetzung

Das Thema Versetzung geht im Unternehmen vor allem zusammen mit den Aufstiegsmöglichkeiten Hand in Hand. Grundlegend ist das Unternehmen daran interessiert jedem Mitarbeiter seinen gewünschten Standort zu ermöglichen. Ist man allerdings gewillt im Unternehmen aufzusteigen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß an einen anderen Standort versetzt zu werden. Da das Unternehmen ebenfalls abhängig von freien Stellen ist, ist dies meist nicht zu vermeiden. Da des Weiteren nicht alle Regionalgeschäftsstellen der BARMER GEK die Selben Abteilungen vorzuweisen haben und sich somit zum Beispiel Dresden und Chemnitz in den Abteilungen ergänzen, findet die Versetzung auch hier Anwendung. Allerdings ist dies nicht der Regelfall und kommt eher selten vor.

- Mehrarbeit

Grundsätzlich hat das Unternehmen für jeden Arbeitnehmer festgelegte Arbeitszeiten die auch ziemlich genau eingehalten werden. Nach Rücksprache mit dem

Regionalgeschäftsführer Chemnitz, wurde mir bestätigt, dass diese Arbeitszeiten nur in Ausnahmefällen überschritten werden. Allerdings wird bei großem Bedarf von Mitarbeitern, Bereitschaft erwartet Mehrarbeit zu leisten. Als zum Beispiel im Jahre 2013 das Computersystem im gesamten durch eine neue Software ersetzt wurde, war es nötig, dass diverse Überstunden gemacht werden. Allerdings wurde mir auch hier versichert, dass dies keine extremen sind sondern lediglich, wenige notwendige Stunden waren. Wie bereits erwähnt sind grundsätzlich Arbeitszeiten sowie zu erledigende Aufgaben abgestimmt.

- Urlaubsverschiebung

Über den Beschaffungsweg der Urlaubverschiebung wurden leider keine Angaben gemacht. Auf Grundlage der gesamten Unternehmensphilosophie ist allerdings davon auszugehen, dass dieser Beschaffungsweg bei der BARMER GEK keine Anwendung findet. Die Begründung darin liegt bei dem bereits beschriebenen Betriebsklima. Die Urlaubsverschiebung ist für den Arbeitnehmer ein sehr sensibles Thema und sollte somit vermieden werden. Nach den Gesprächen mit der Führungsebene ist anzunehmen, dass darauf besonders achtgegeben wird.

3.3.2 Philosophie der externen Personalbeschaffung

Bezugnehmend auf von getätigte Aussagen der Regionalgeschäftsführung ist festzustellen, dass dieser Beschaffungsweg ausschließlich zum Tragen kommt, wenn das innerbetriebliche Potenzial nicht ausreicht, um die freie Stelle zu besetzen. Dies bedeutet sollte das bestehende Personal nicht gewillt sein eine andere Stelle anzunehmen oder sollte niemand mit den benötigten Qualifikationen vorhanden sein, wird von der externen Personalbeschaffung Gebrauch gemacht. In diesem Bereich folgt das Unternehmen allerdings keiner klaren Philosophie. In erster Linie wird hier vom Bekanntheitsgrad des Unternehmens Gebrauch gemacht. Vor allem um Kosten und Mühen zu sparen, werden freie Stelle ausschließlich auf der unternehmenseigenen Homepage veröffentlicht. Aufgrund des Bekanntheitsgrades und den vielen Aufrufen dieser Internetseite werden viele Arbeitssuchende und Interessenten auf diverse freie Stelle aufmerksam. Durch die ebenfalls wichtige Mundpropaganda mangelt es, nach Aussage des Unternehmens, nie an genügend Bewerbern. Nach einer vom Unternehmen beliebig festgelegten Bewerbungsfrist

werden alle Bewerber nach einem bestimmten Auswahlverfahren getestet. Da ich selber an diesem Auswahlverfahren teilgenommen habe, kann ich davon sehr detailliert berichten.

Als erstes wird hierbei auf jede eingegangene Bewerbung eine Schablone gelegt, um zu schauen inwieweit die Bewerbungen den DIN-Vorgaben entsprechen. Von den danach übrig gebliebenen Bewerbern werden die Favoriten direkt zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Bei jedem Vorstellungsgespräch sind dabei der Personalrat, der Regionalgeschäftsführer sowie der jeweilige Abteilungsleiter für die freie Stelle vor Ort. Hierbei werden dem Unternehmen wichtige Fragen an die Bewerber gestellt, um diese besser kennenzulernen. Zum Abschluss jedes Vorstellungsgespräch bekommt der Bewerber eine Aufgabe, um die Tauglichkeit dessen zu Überprüfen. Bei mir persönlich lag die Aufgabe darin, den Herren eine Nasenspülkanne als Wunderheilmittel zu verkaufen und diese zu einer Partnerschaft mit der BARMER GEK als Unternehmen zu bewegen. Nach einer Kriterienliste werden anschließend alle vorstellig geworden Bewerber aussortiert. Die Finale Entscheidung über den neuen Mitarbeiter wird anschließend über das persönliche Empfinden und einer Nutzwertanalyse getroffen.

4 Handlungsempfehlungen für die Personalbeschaffung

Nach Analyse der Situation am Arbeitsmarkt und der aktuellen Philosophie der BARMER GEK, ist es wichtig Vergleiche zu ziehen und diverse Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Mit den richtigen Maßnahmen kann sich das Unternehmen so optimal auf anstehende Entscheidungen und Prozesse im Personalmanagement einstellen. Dafür ist es enorm wichtig die Philosophie des Unternehmens verstanden zu haben und diese vergleichen zu können. Der folgende Teil wird daher ausschließlich aus Ratschlägen und Handlungsempfehlungen bestehen. Grundlegende Richtlinien sind dabei schwierig aufzustellen, da im Personalbereich immer auch das persönliche Empfinden gewisser Entscheidungsträger eine Rolle spielt. Dies ist nicht in wissenschaftlichen Zahlen darzustellen. Wissenschaftliche Grundlage für folgenden Abschnitt werden dabei die von mir aufgezeigten Studien sowie der intensive Austausch zwischen mir und dem Unternehmen sein. Um nachfolgendes Kapitel übersichtlich darzustellen wird die gleiche Gliederung vorhergehender Kapitel übernommen, um jeden einzelnen wichtigen Punkt optimal strukturieren.

4.1 Empfehlungen für aktuelle Unternehmensherausforderungen

- Employer Branding

In diesem Bereich hat das Unternehmen den großen Vorteil ein deutschlandweit bekanntes Unternehmen zu sein. Dadurch muss in diesem Bereich nicht viel Eigenaufwand getätigt werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. In der Gesellschaft ist eine Krankenkasse als sicheres Wirtschaftsunternehmen dargestellt und hat so oftmals automatisch ein gutes Standing. Allerdings ist die BARMER GEK als Arbeitgebermarke nicht klar definiert. In diesem Bereich würde ich dem Unternehmen empfehlen eigene Stärken besser nach außen zu tragen. So feiert das Unternehmen seit ca. 20 Jahren starke Erfolge im Bereich Fluktuation und Mitarbeiterbindung und sollte diese in diversen Marketingkampagnen besser nach außen tragen. Gerade im Bereich der neuen Bundesländer hat die BARMER GEK des Weiteren massive Vorteile bei der Bezahlung der Mitarbeiter. Durch aktuelle Tarifverträge werden die Mitarbeiter überdurchschnittlich vergütet. Vor allem dies trägt zu einer erfolgreichen Außendarstellung bei und macht das Unternehmen als

Arbeitgeber sehr gefragt. Des Weiteren würde ich dem Unternehmen empfehlen, im Anhang aufgezeigte Marketingkampagne zur Verbesserung der Corporate Identity zu überarbeiten. Denn auch dies trägt zu einer Entwicklung der Employer Branding bei. Hierbei beziehe ich mich vor allem auf folgendes neu integriertes Unternehmenslogo.

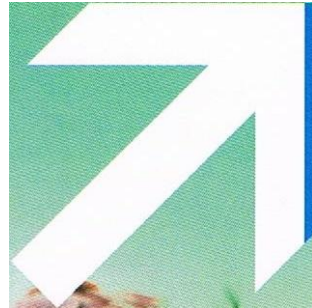


Abbildung 4: Unternehmenslogo

Dieses Logo ist auf jeden der Merkblätter oben rechts abgebildet und soll einen Wiedererkennungswert schaffen. Empfehlen würde ich dem Unternehmen dieses Logo in den Farben der BARMER GEK zu halten, da sonst der gewünschte Wiedererkennungswert verloren geht. Diese Farben wären grün und blau. Da das Unternehmen bis jetzt nicht auf ein etabliertes Logo zurückgreifen kann und somit der Konkurrenz gegenüber einen Nachteil hat, ist die Idee gut. Allerdings sollte an der Umsetzung in diesem Bereich gearbeitet werden. Über andere Inhalte der aufgezeigten Marketingkampagne werde ich keine Empfehlungen ausstellen, da dies nicht dem Thema dieser Arbeit gerecht wird.

- Mitarbeiterbindung

In dem Bereich Mitarbeiterbindung hat das Unternehmen keinerlei Nachholbedarf. Nach Rücksprache mit verschiedenen Mitarbeitern wurde mir dies auch mehrfach bestätigt. Das Unternehmen arbeitet in vielen Bereichen im Personalmanagement gut und somit ergeben sich Erfolge bei der Mitarbeiterbindung. Seit Gründung der Filialen in Chemnitz im Jahr 1993 hat kein einziger Mitarbeiter das Unternehmen mit eigener Kündigung verlassen. Dabei geht dieser Punkt Hand in Hand mit der Employer Branding. Das Unternehmen steht als Arbeitgeber gut da und bietet seinen Mitarbeitern eine sehr gute Bezahlungen, Mitverantwortung, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten. Das sind genau die Kriterien die nach Arbeitnehmern einen guten Arbeitgeber ausmachen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass wie bereits gesagt im Bereich Employer Branding gute Arbeit

gemacht wird. Durch Umsetzung meiner kleinen Verbesserungsvorschläge in diesem Bereich kann allerdings die Employer Branding und Mitarbeiterbindung weiter gestärkt werden.

- Top-Management-Support

Auch in diesem Bereich kann ich dem Unternehmen ein gutes Zeugnis ausstellen. Die Regionalgeschäftsführung des Unternehmens versteht es diverse Führungsstile zu verknüpfen und in den richtigen Situationen anzuwenden. Dies ist ein wichtiger Grundstein, um im Bereich des Personalmanagement erfolgreich zu sein. Des Weiteren versteht es das Unternehmen damit seine Mitarbeiter optimal zu koordinieren, ihnen Verantwortung zu geben aber auch autoritär den Respekt zur Geschäftsführung zu waren. In diesem Bereich sehe ich keine Verbesserungsbedarf, da dies ebenfalls durch eine sehr gute Mitarbeiterbindung belegt wird.

4.2 Empfehlungen zur Bewältigung der Probleme am Arbeitsmarkt

- Demografischer Wandel

Der Demografische Wandel ist ein Problem, dem das Unternehmen nicht entscheidend gegenwirken kann. Aus diesem Grund kann man für diesen Bereich auch keine Handlungsempfehlungen ausstellen. Allerdings zieht dieser Wandel andere Probleme nach sich, zu denen ich gegenüber dem Unternehmen Stellung nehmen werde. Diese Bereiche sind vor allem der sich bereits ausgebreitete Fachkräftemangel und die Schwierigkeit geeigneten Nachwuchsfür das Unternehmen zu finden. Besonders stark ist der Demografische Wandel in der Region Chemnitz. Diese ist eine der ältesten Regionen Europas und bietet somit immer weniger Nachwuchs, da die Tendenzen eher steigend als sinkend sind.

- Fachkräftemangel

Den ersten richtigen Schritt um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken hat das Unternehmen bereits getan. Seit einigen Jahren arbeitet es in diversen Projekten mit der Fortis Fakultät zusammen, einer privaten Fachhochschule in Chemnitz. Allerdings würde ich dem Unternehmen empfehlen die Ziele dieser Zusammenarbeit

zu korrigieren und besonderen Wert auf das Scouting von Talenten zu legen. Da ich selber Teil einer solchen Zusammenarbeit war kann ich sagen, dass das Scouting von Talenten bei dieser Zusammenarbeit für das Unternehmen keinerlei Rolle gespielt hat. Lediglich wollte sich das Unternehmen als Praxispartner anbieten, um den Studenten zu ermöglichen, Referenzen und praktische Erfahrungen zu sammeln. Aufgrund oben genannter Probleme ist es vor allem langfristig für die Unternehmen sehr wichtig, Talente frühzeitig zu sichern und zu formen. Darauf sollte das Unternehmen zukünftig besonderen Wert legen. Gute Voraussetzung hierfür ist das an genannter Hochschule der Studiengang „Gesundheitsmanagement“ angeboten wird. Dieser ist für Führungspositionen in genau einem solchen Unternehmen ausgelegt und bietet beste Grundlage zur Umsetzung meiner Empfehlungen.

- Nachwuchs

Da die Philosophie des Unternehmens darin liegt mittel-und langfristig freie Stellen durch die Personalentwicklung auszufüllen, liegen für viele Unternehmen vor allem in diesem Bereich erhebliche Probleme. Da sich die BARMER GEK als Employer Branding am Markt etabliert hat, hat es in den letzten Jahren keinerlei Probleme gegeben geeigneten Nachwuchs zu finden. Dieser Nachwuchs ist ausschließlich für eine Berufsausbildung im Unternehmen vorgesehen. Auch zukünftig sollten einem Unternehmen dieser Größe keine Probleme entstehen Auszubildende zu finden. Allerdings war es auch schon in den letzten Jahren auffällig, dass die Bewerber für solche Stellen im Durchschnitt immer älter werden. Bei gerade abgeschlossenen Auswahlverfahren waren somit Bewerber im Alter von 16 – 26 Jahren vertreten. Laut Aussage des Unternehmens war das Durchschnittsalter vor einigen Jahren niedriger. Um eventuell auftretenden Problemen entgegenzuwirken, empfehle ich dem Unternehmen regelmäßig Schülerpraktikas anzubieten. Mit geringem Aufwand kann man sich hierbei erstens als offenes und freundliches Unternehmen darstellen und somit weiterhin die Employer Branding stärken. Zweitens kann man auch hierbei frühzeitig junge Talente erkennen und diese von einer Ausbildung im Unternehmen überzeugen. Junge Talente sind hierbei für die Unternehmen sehr wichtig, da Bewerber mittleren Alters zu einem in ihrer Persönlichkeit ausgereift sind und nicht mehr entscheidend vom Unternehmen geformt werden können. Zum anderen

besteht für die Unternehmen die Gefahr, dass diese zeitnah Eltern werden und somit dem Unternehmen mehr Aufwand als Nutzen bescheren.

4.3 interne Personalbeschaffung

- Innerbetriebliche Ausschreibungen

Da dieser Bereich im Unternehmen keine Anwendung findet können hier keine Empfehlungen ausgestellt werden. Dies hat allerdings einen Grund. Durch Ablehnung dieses Bereiches sollen innerbetriebliche Unruhen vermieden werden. Dies befürworte ich, da die Gefahr besteht, dass im Unternehmen ein Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern, um freie Stellen entstehen kann. Die Art und Weise wie mit der Besetzung freier Stellen durch vorhandenes Personal umgegangen wird finde ich somit gut. Alle Entscheidungen hierbei werden ausschließlich aufgrund von erbrachten Leistungen getroffen und sind somit gegenüber anderen Mitarbeiter gut zu rechtfertigen.

- Personalentwicklung
 - Weiter- und Fortbildungen

Auch in diesem Bereich würde ich dem Unternehmen ein gutes Zeugnis ausstellen. Wie bereits detailliert beschrieben werden jedem Mitarbeiter genügend Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Da jeder Mitarbeiter auch in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung darüber entscheidet, welcher dieser Möglichkeiten für welchen Mitarbeiter passend ist, ist hier eine sehr gute Arbeitsweise geschaffen worden. Jeder Mitarbeiter kann somit an seinen Schwächen arbeiten und sich jederzeit im Sinne des Unternehmens weiterentwickeln.

- Ausbildung

Bezugnehmend auf die beschriebene Unternehmensphilosophie wird auf diesen Bereich besonderer Wert gelegt. Jedes Jahr werden somit zwei Auszubildende eingestellt, um den Personalbedarf des Unternehmens langfristig abzudecken. Vorbildlich ist hierbei, dass meist im Voraus Pläne erstellt werden in welcher Funktion die Auszubildenden nach der Ausbildung tätig werden sollen. Somit können diese

gezielt auf diverse Tätigkeiten vorbereitet werden. Einzig die Wahl der Berufsschule würde ich optimieren. Derzeit befindet sich die Berufsschule für die Region Sachsen in Görlitz. Hierbei werden den Auszubildenden Übernachtungskosten erstattet. Allerdings ist die Entfernung der Berufsschule zu optimieren, da sich zum Beispiel eine potenzielle Einrichtung für die Region Chemnitz in Lichtenstein befindet. Hierbei könnte das Unternehmen über Jahre hinweg den finanziellen Aufwand enorm reduzieren. Nachdem ich diesen Vorschlag bei der Geschäftsführung angebracht habe, wurde mir bestätigt, dass in diesem Punkt intensiv an einer Lösung gearbeitet wird. Ansonsten konnte das Unternehmen mit diesem Vorgehen gute Ergebnisse erzielen.

- Versetzung

Jeder Arbeitnehmer im Unternehmen wird auf diesen Punkt hingewiesen. Allerdings bezieht sich die Versetzung bei der BARMER GEK vor allem darauf in andere Geschäftsstellen versetzt zu werden, um eine gewünschte Stelle im Unternehmen einzunehmen. Somit wird hier größtenteils im Interesse der Arbeitnehmer gehandelt. Jeder Mitarbeiter, vor allem im Marketing und Vertrieb, sollte die Bereitschaft haben auch an anderen Standorten tätig zu sein, da dies der einzige Bereich im Unternehmen ist, der regelmäßig von Versetzungen an andere Standorte betroffen ist. Gut ist das, dass Unternehmen mit diesem Punkt offen umgeht und somit jeder Mitarbeiter darauf vorbereitet sein sollte. Einziger Kritikpunkt ist, dass vor allem die Aufstiegsmöglichkeiten mit einer Versetzung einher gehen. Gerade in der Region Sachsen werden Anwärter auf Führungspositionen oftmals in weit entfernte Standorte versetzt. Fraglich ist, dass zum Beispiel der Regionalgeschäftsführer aus Chemnitz ursprünglich im Westen Deutschlands eine Stelle hatte. Somit ist die Personalplanung für die Führungspositionen, Standort bezogen zu optimieren, soweit dies möglich ist. Aufgrund wirtschaftlicher Gesichtspunkte muss ich darauf hinweisen das dem Unternehmen vor allem für kleinere Geschäftsstellen die Hände gebunden sind. So kann ein derartiger Bedarf an Führungspositionen nicht über Jahre hinweg geplant werden, da dies immer von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens abhängig ist.

- Mehrarbeit

Wie bereits erwähnt hat das Unternehmen für seine Mitarbeiter festgelegte Arbeitszeiten. Diese werden in der Regel auch nicht überschritten. Ausschließlich bei Ausnahmesituationen wie bei der von mir beschriebenen Systemumstellung kommt die Mehrarbeit zum Tragen. Diese Vorgehensweise ist für die heutige Leistungsgesellschaft vorbildlich und erfordert keine Empfehlungen.

- Urlaubsverschiebung

Über Inhalte im Bereich der Urlaubsverschiebungen wurden mir keine Angaben gemacht. Allerdings kann ich dem Unternehmen empfehlen diesen Bereich sehr sensibel zu betrachten. Einmal festgelegte oder zugesagte Urlaubszeiträume sollte nicht verschoben werden, da diese zu sehr großen zwischenmenschlichen Problemen und auch zu einer Demotivation der Mitarbeiter führen kann. Nach Analyse des Unternehmens gehe ich allerdings davon aus das sich das Unternehmen der Sensibilität der Urlaubsverschiebung bewusst ist.

4.4 externe Personalbeschaffung

In diesem Bereich profitiert das Unternehmen ebenfalls von seiner Bekanntheit. Sollte das Unternehmen unter möglichen Voraussetzungen von seiner Strategie abweichen und Personal extern beschaffen, werden wie bereits beschrieben ausschließlich Stellenanzeigen über die eigene Homepage geschalten. Somit ist das Unternehmen nicht abhängig von Personalberatern, Vermittlern oder Stellenanzeigen. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass hier viel Geld und Zeit gespart werden kann. Auf Grundlage mir vorliegender Stellenausschreibung gebe ich dem Unternehmen folgende Empfehlungen. Zum ersten sind in den Stellenausschreibungen die Tätigkeiten für gesuchte Stelle detailliert beschrieben. Daran gibt es keine Kritik. Allerdings hat das Unternehmen darauf verzichtet Anforderungen für gesuchte Stelle klar zu definieren. Weder gewünschte Qualifikationen noch geforderte Erfahrungen oder Kompetenzen wurden beschrieben. Dies ist nachteilig, da man somit schon eine Vorauswahl der Bewerber provozieren kann. Ein Unternehmen dieser Größe hat keine Zeit hunderte von

Bewerbungen zu studieren. Somit wäre es förderlich gewünschte Anforderungen klar zu definieren und somit die Zahl der Bewerber zu senken.

4.5 Allgemeine Empfehlungen

Dem Unternehmen gegebene Empfehlungen Stichpunktartig Zusammengefasst:

- Employer Branding weiter verbessern
- Marketingkonzepte überarbeiten
- Zusammenarbeit mit Hochschulen intensivieren
- Berufsschulstandort optimieren
- Bedarf von Führungspositionen besser koordinieren, um Versetzungen zu vermeiden
- Urlaubsverschiebungen vermeiden
- Stellenausschreibungen detaillierter verfassen

Auf Grundlage meiner vorgehenden Analyse möchte ich dem Unternehmen zu den Bereichen interne und externe Personalbeschaffung noch folgende Empfehlungen ausstellen. Im Kapitel 1 wurden intensiv Vor- und Nachteile der beiden Beschaffungswege dargestellt. Darauf bezugnehmend möchte ich dem Unternehmen raten die Nachteile der internen Beschaffung und somit die Vorteile der externen Beschaffung besser in Waage zu halten. Da laut Unternehmensphilosophie das Unternehmen fast ausschließlich die interne Beschaffung bevorzugt wird die BARMER GEK dem nicht gerecht. So möchte ich darauf hinweisen, dass es von Vorteil sein kann qualifiziertes und Kompetentes Personal gelegentlich durch externe Wege zu beschaffen. Dies bringt vor allem neue Impulse für das Unternehmen mit sich und verhindert, dass „einschlafen“ Unternehmensinterner Prozesse. Eine Formel für diesen Bereich ist schwer zu definieren und erfordert somit eine ordentliche Vorgehensweise der Geschäftsführung. Um das Unternehmen auch weiterhin zu verbessern und noch stärker zu vermarkten sind kompetente, externe Einstellungen unerlässlich.

5 Schlusswort

Nach detaillierter Auswertung freut es mich in erster Linie dem Unternehmen ein positives Zeugnis im Bereich der Personalbeschaffung und des Personalmanagement ausstellen zu können. Das Unternehmen arbeitet in vielen Bereichen gut bis sehr gut. Allerdings kann sich das Unternehmen durch angebrachte Handlungsempfehlungen weiter verbessern und somit seine Position am Markt stärken.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Volker Willms, ohne den diese Arbeit in dieser Art und Weise nicht möglich gewesen wäre. Durch die vielen Informationen die ich durch den Regionalgeschäftsführer Chemnitz bekommen habe war diese Analyse möglich. Ich hoffe natürlich, das Unternehmen mit meiner Arbeit inspirieren zu können und somit an einer erfolgreichen Zukunft der BARMER GEK in Chemnitz Anteil zu haben.

Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Prof. Waldemar Stotz bedanken der mir immer beratend und aufrichtig zu Seite stand, um meine Arbeit zu strukturieren und erfolgreich bewältigen zu können.

Großer Dank geht ebenfalls an Herrn Thomas Gernhardt-Franke der mir als Zweitprüfer dieser Bachelorarbeit ebenfalls zur Seite stand. Der regelmäßige Austausch und die gute Zusammenarbeit waren Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit.

Die Bearbeitung dieses Thema habe ich mit sehr großer Freude und Motivationen erfüllt, da ich mich schon seit einigen Jahren für das Personalmanagement interessiere. Somit freue ich mich sehr mein Studium mit dieser Thematik abschließen zu dürfen und wünsche allen Unterstützern alles Gute.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitarbeiterbeschäftigung	26
Quelle: http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf , 19.01.2014	
Abbildung 2: Demografie	30
Quelle: http://blog.iao.fraunhofer.de/images/blog/alterspyramide-gross.jpg , 19.01.2014	
Abbildung 3: Fachkräftemangel	31
Quelle: http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf , 19.01.2014	
Abbildung 4: Unternehmenslogo	52
Quelle: BARMER GEK, Marketingkonzept „Gesundheit Weiter Gedacht“, Merkblatt im Anhang	

Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

- Prof.Dipl.-Kfm. Klaus Olfert. *Personalwirtschaft*. Kiehl, 2005
- Prof.Dr.rer.pol.Udo.Stopp. *Betriebliche Personalwirtschaft*. Expert verlag/Taylorix Fachverlag, 1990
- Heribert Meffert/ Christoph Burmann/ Manfred Kirchgeorg. *Marketing*. GABLER, 2012
- Dieter Georg Herbst. *Corporate Identity*. Cornelsen, 2012
- Jean-Paul Thomme/ Ann-Kristin Achleitner. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. GABLER, 2009

Internetquellen:

- Prof. Dr. Tim Weitzel,
http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf,
19.01.2014
- <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/employer-branding>, 19.01.2014
- http://www.google.de/imgres?imgurl=http://www.ibim.de/management/3-3.ht12.JPG&imgrefurl=http://www.ibim.de/management/3-3.htm&h=431&w=800&sz=65&tbnid=obFfyPaGmduQJM:&tbnh=90&tbnw=167&zoom=1&usg=__lvdp8V7n8n732Yn9VR-Vy3rrbrl=&docid=O2xcmqPbhM9B4M&sa=X&ei=9ryuUtKCGIPtAbl0oDABA&ved=0CEMQ9QEwAQ&dur=322, 19.01.2014
- http://de.wikipedia.org/wiki/Barmer_GEK, 19.01.2014
- <https://www.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/barmer-gek/Karriere/Ausbildung->, 19.01.2014
- [Studium/Ausbildung-Studium.html?w-cm=MainNavSecondLevel_t90106](#), 19.01.2014

- <http://tobesocial.de/blog/aktuelle-studie-ueber-social-media-recruiting-zukunft-der-personalbeschaffung>, 19.01.2014
- <http://de.slideshare.net/FelicitasFuxen/ha-university-reportsv4>, 19.01.2014

Sonstige Quellen:

- Kommunikativer Austausch mit der Geschäftsführung der BARMER GEK
- Interviews mit dem Regionalgeschäftsführer
- Marketingkonzept „Gesundheit Weiter Gedacht“ (Anhang)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname

Anlagen